
CAE Confidenziale

La confidenzialità nei Comitati Aziendali Europei e come i rappresentanti la gestiscono: caso di studio e intuizioni di indagine

—

Lise Meylemans e Stan De Spiegelaere

Working paper 2020.02

CAE Confidenziale

La confidenzialità nei Comitati Aziendali Europei e come i rappresentanti la gestiscono: caso studio di e intuizioni di indagine

—

Lise Meylemans e Stan De Spiegelaere

Working paper 2020.02

Lise Meylemans è ricercatrice dell'Istituto di ricerca per il lavoro e la società (HIVA) dell'Università Cattolica di Lovanio (KU Leuven).

Stan De Spiegelaere è ricercatore senior dell'Istituto sindacale europeo (ETUI) e docente presso l'Università di Ghent.

Le pubblicazioni ETUI sono pubblicate per suscitare osservazioni e incoraggiare il dibattito. Le opinioni espresse sono esclusivamente degli autori e non rappresentano necessariamente opinioni dell'ETUI, né quelle dei membri dell'assemblea generale.



Edizione italiana a cura di SindNova. Traduzione di Mariangela Zito. Roma 2021

SindNova
Istituto per lo studio dell'innovazione, delle trasformazioni produttive e del lavoro
Via Tagliamento 9 / 00198 Roma / Italia
Tel.: +39 (0)6 49 10 87
info@sindnova.eu / www.sindnova.eu



L'ETUI è sostenuta finanziariamente dall'Unione Europea. L'Unione Europea non è responsabile per qualsiasi uso fatto delle informazioni contenute in questa pubblicazione.

Indice

Sommario	5
1. Introduzione	7
2. Fonti qualitative e quantitative	10
3. Analisi dei casi di studio	14
3.1. Informazione e consultazione	14
3.2. Confidenzialità e occultamento delle informazioni.....	24
3.3. Gestione delle esigenze di confidenzialità	32
4. Analisi trasversale e sviluppo di ipotesi	42
5. Spunti quantitativi dall'indagine nei CAE.....	48
6. Riflessione e conclusione	56
Bibliografia	60
Pubblicazioni ETUI.....	63

Sommario

L'idea alla base dell'istituzione dei Comitati Aziendali Europei (CAE) è che si tratta organismi che dovrebbero essere informati e consultati sulle decisioni aziendali e sulle relative azioni. Tali informazioni sono successivamente diffuse localmente dai rappresentanti dei lavoratori nel CAE, al fine di tenere aggiornata l'intera forza lavoro europea rispetto alle più importanti iniziative aziendali.

Tuttavia, il flusso di informazioni viene spesso interrotto da limiti di riservatezza (o confidenzialità) imposti dal management. La riservatezza viene utilizzata per proteggere dalla fuga le informazioni sensibili e pertanto limita i rappresentanti nella condivisione delle informazioni con i dipendenti. In teoria, solo le informazioni tempestive e sensibili dovrebbero essere soggette ad obblighi di riservatezza. Inoltre, la direzione potrebbe anche decidere di occultare informazioni al CAE. Ciò cambierebbe la situazione rispetto alla riservatezza. Se le informazioni sono occultate, il CAE ne è informato dopo, quando le informazioni hanno perso la loro natura sensibile e la riservatezza non dovrebbe più essere richiesta.

Negli anni passati, sono state condotte molte ricerche sulle pratiche di informazione e consultazione nei CAE. Sebbene la condivisione delle informazioni e la riservatezza siano direttamente correlate l'una con l'altra, poco si conosce di pratiche, problemi e strategie di confidenzialità. Quali esperienze hanno i rappresentanti dei lavoratori con la confidenzialità? Viene fatto un uso improprio delle esigenze di riservatezza da parte della direzione? Come i rappresentanti gestiscono la riservatezza e l'occultamento di informazioni da parte della direzione?

I tre temi centrali della ricerca sono: (1) quali sono le differenti pratiche di confidenzialità e occultamento di informazioni nei CAE; (2) quali sono le differenti strategie di gestione che i rappresentanti CAE usano per affrontare la riservatezza delle informazioni; e (3) come queste strategie di gestione influenzano il funzionamento del CAE e gli stessi rappresentanti dei lavoratori?

I quesiti di ricerca sono affrontati in questo studio usando sia dati qualitativi che quantitativi. Sono stati analizzati quattro casi studio di CAE, mediante l'utilizzo di interviste semi-strutturate. Da questi casi studio, abbiamo dapprima tratto una valutazione generale di come le funzioni di ogni CAE si basino sulla tipologia sviluppata da Lecher e altri (2001). Successivamente, è stato discusso l'uso (legittimo) della riservatezza da parte della direzione. Riteniamo che può essere considerato legittimo l'uso della riservatezza quando le informazioni sono fornite

in maniera tempestiva ma presentano natura sensibile. In questa situazione, la direzione aziendale ha il diritto di considerare l'informazione come confidenziale. Al contrario, riteniamo illegittimo l'uso della riservatezza quando le informazioni sono divulgate al CAE in ritardo e/o non hanno natura sensibile. In questo caso, la direzione non ha il diritto di impedire che il CAE informi i lavoratori. In una terza fase, osserviamo come i rappresentanti dei lavoratori affrontano la riservatezza e l'occultamento delle informazioni. La modalità con cui un CAE reagisce ai problemi legati alla riservatezza è correlata, e potrebbe influenzare, il generale funzionamento del CAE. Sulla base di preesistenti modelli di psicologia del lavoro, distinguiamo diversi meccanismi di gestione.

I rappresentanti di tre dei quattro CAE analizzati considerano l'informazione e la consultazione come tardiva e minima, il che spiega perché molti CAE possono essere definiti come CAE 'simbolici' o 'passivi' (cioè come fonte di informazioni o fornitore di servizi). In uno soltanto dei casi studio i rappresentanti hanno detto che il CAE opera grazie ad effettive e tempestive procedure di informazione e consultazione; questo può essere definito, quindi, come un CAE 'partecipativo' o 'orientato alla realizzazione di un progetto'. Gli stessi tre CAE con procedure minime di informazione e consultazione hanno dovuto affrontare illegittimi e stretti limiti di riservatezza, nonché occultamento di informazioni. I rappresentanti dei lavoratori hanno provato a far fronte a questi stretti limiti contestandoli alla direzione o scendendo a compromessi. Il supporto del coordinatore sindacale ha aiutato a rafforzare queste strategie. Tuttavia, questo non ha portato a procedure più favorevoli in materia di informazioni sensibili e tempestive. Solo in un CAE, e nel Comitato ristretto di un CAE, i rappresentanti dei lavoratori hanno ricevuto informazioni tempestive. Mentre ci aspettavamo che la direzione aziendale utilizzasse legittime esigenze di confidenzialità per queste informazioni, non lo ha fatto. Paradossalmente, questi casi studio dimostrano che, ove le informazioni non sono sensibili e tardive, la direzione ha imposto illegittime esigenze di confidenzialità; e dove erano sensibili e tempestive, non lo ha fatto.

Queste intuizioni sono state successivamente comparate utilizzando dati di indagine relativi a circa 1.635 membri di CAE e di CAE di Società europee. I risultati della ricerca confermano, in generale, le osservazioni basate sui casi studio: i membri dei CAE che pensano che la direzione occulti le informazioni, molto probabilmente si sentono anche più limitati nel discutere le informazioni in poich  etichettate come 'riservate'; allo stesso tempo, i membri dei CAE che pensano che la direzione condivida tutte le informazioni si sentono molto più liberi di discutere quelle informazioni.

La situazione paradossale che emerge contrasta con la ragione per cui le informazioni classificate come confidenziali consentano ai datori di lavoro di condividere informazioni sensibili e tempestive con il CAE; esso è più in linea con la motivazione che, dove i datori di lavoro non vogliono che il CAE funzioni, usano vari strumenti (non fornendo informazioni, considerando ogni cosa come confidenziale) per limitarlo.

1. Introduzione

Ciò che accade in Europa rimane in Europa', è quanto recentemente dichiarato da un rappresentante dei lavoratori durante una sessione formativa. È positivo rispetto al proprio ruolo di rappresentante dei lavoratori nel CAE della propria azienda. Egli ha riportato di come la direzione aziendale ha informato i rappresentanti circa la situazione attuale dell'azienda e i progetti futuri e su come essi hanno potuto esprimere le loro opinioni e influenzare le decisioni aziendali. Il rovescio della medaglia, però, è che tutto ciò che è stato discusso, è stato definito 'confidenziale'. In nessun modo egli ha potuto informare i lavoratori che rappresentava, discutere la definizione di una visione comune o avere un parere del sindacato.

Come dimostra questa storia, i rappresentanti dei lavoratori non hanno un compito facile nelle loro mani. Il loro ruolo è quello di rappresentare e difendere gli interessi dei lavoratori. Al fine di adempiere a tale ruolo di rappresentanti della forza lavoro, essi hanno bisogno di informazioni aggiornate sulle questioni che concernono la società, come (future probabili) decisioni, piani strategici e operazioni aziendali.

Tuttavia, queste informazioni possono essere qualificate come sensibili e, quindi, danneggiare gli interessi aziendali se rese pubbliche. Nonché causare (ma non necessariamente) malumori tra i dipendenti; ecco perché vengono qualificate come confidenziali. Per continuare ad avere questo tipo di informazioni riservate, i rappresentanti dei lavoratori devono quindi dimostrare alla direzione di essere affidabili e discreti.

Allo stesso tempo, tali requisiti contrastano con la loro responsabilità di rappresentare le opinioni dei lavoratori. Al fine di adempiere a tale ruolo, c'è bisogno che tali questioni vengano affrontate con i lavoratori, riportando loro quanto discusso e chiedendo input. Tale comunicazione con la forza lavoro è necessaria al fine di fornire alla direzione aziendale una risposta universalmente condivisa.

I rappresentanti dei lavoratori sono, dunque, chiamati a confrontarsi con ruoli e compiti conflittuali (e competitivi) quando si tratta di informazioni riservate (Hammer e altri 1991). Anche se l'attività di reporting ai lavoratori è uno dei compiti più importanti del rappresentante, essi sono spesso limitati dalla qualificazione della 'confidenzialità'. Comunicare con i lavoratori, rispettando la riservatezza al fine di assicurarsi, al tempo stesso, le informazioni dalla direzione, è un delicato gioco di equilibrio. Al fine di svolgere i loro compiti correttamente, le regole sulla riservatezza, dunque, devono essere aggirate o infrante (Hannah e Robertson 2015).

Quasi tutti i rappresentanti dei lavoratori hanno questo problema ma, in questa pubblicazione, ci focalizzeremo sui rappresentanti dei lavoratori nei Comitati Aziendali Europei (o Comitati Aziendali Europei di Società Europea). Questi organismi transnazionali di informazione e consultazione dei lavoratori riunisce i rappresentanti dei lavoratori di diversi Paesi e il management di una impresa multinazionale per discutere questioni transnazionali, come strategie aziendali, situazione occupazionale, ristrutturazioni transfrontaliere, ecc. (De Spiegelaere e Jagodzinski 2015). Il CAE, in teoria, è tenuto al corrente della strategia aziendale generale, grandi fusioni o investimenti strategici - questioni sensibili che, se rese pubbliche, possono seriamente danneggiare l'azienda e i propri dipendenti. Per i rappresentanti dei lavoratori nei CAE, il problema della riservatezza può essere anche molto complicato in ragione del fatto che il CAE riunisce rappresentanti provenienti da differenti tradizioni di relazioni industriali, i quali potrebbero avere opinioni divergenti su cosa è la confidenzialità e su come le informazioni dovrebbero essere trattate.

Studi precedenti hanno, in effetti, dimostrato che ci sono questioni legate all'uso, abuso e uso improprio della confidenzialità all'interno dei CAE. Una ricerca del 2016, commissionata dalla Commissione Europea su 37 CAE, ha mostrato come il 15% dei datori di lavoro è fortemente d'accordo sulla previsione che il processo di informazione e consultazione del CAE porti alla violazione dei doveri di riservatezza. Al contrario, solo il 2% dei lavoratori intervistati sono della stessa opinione (ICF 2016). Ricerche più recenti hanno mostrato che la violazione effettiva del dovere di riservatezza è del tutto eccezionale (GHK 2007); tuttavia, anche se le violazioni possono essere l'eccezione piuttosto che la regola, è ancora un tema che desta preoccupazioni. Per le società quotate in borsa in particolare, è necessaria una pianificazione dettagliata su alcune questioni, come fusioni, acquisizioni o grandi ristrutturazioni (Pulignano e Turk 2016: 29). Sulla base di queste e altre intuizioni, la Confederazione Europea dei Sindacati ha chiesto di chiarire le regole sulla confidenzialità nel position paper del 2017 sul futuro dei CAE (ETUC 2017).

La letteratura e le testimonianze dimostrano chiaramente che la riservatezza è un problema per i rappresentanti dei lavoratori nei CAE (Hoffmann 2006). In alcuni casi studio emerge come l'argomento sia stato trattato, ma raramente approfondito nel dettaglio (De Spiegelaere e Jagodzinski 2016; Steiert 2001; Tellojohann 2011). De Spiegelaere e Jagodzinski (2016), per esempio, affermano che l'uso e l'abuso dei requisiti della confidenzialità nel CAE contrastano con il diritto dei rappresentanti dei lavoratori e con l'obbligo di riferire ai lavoratori. Nei casi studio curati da Tellojohann (2011), i ricercatori hanno osservato la 'vita interiore' dei CAE, con l'obiettivo di ottenere una visione più ampia dei processi di interazione e delle attività di differenti CAE. Prevedibilmente, essi si sono trovati ad affrontare gli stessi problemi legati alla confidenzialità con cui si scontrano i rappresentanti dei lavoratori, sebbene tali problemi non siano stati discussi nel dettaglio nella pubblicazione. Una ricerca precedente ha pertanto evidenziato come la confidenzialità sia un aspetto che merita particolare attenzione per far sì che i CAE diventino degli strumenti efficaci e funzionali di dialogo sociale.

In questa pubblicazione, ci poniamo l'obiettivo di contribuire al dibattito e alla conoscenza della confidenzialità nei Comitati Aziendali Europei, descrivendo e discutendo due fonti di informazione: qualitative e quantitative.

2. Fonti qualitative e quantitative

La presente pubblicazione muove dalle intuizioni sviluppate attraverso l'analisi dei quattro casi studio, con i quali abbiamo cercato di dare un'immagine di come i rappresentanti dei lavoratori trattano le informazioni confidenziali, perché fanno quello che fanno e come questo influenza il loro CAE, ma anche loro stessi come individui. Costruiti, da un lato, sulla letteratura dei CAE e, dall'altro, sulla letteratura della psicologia del lavoro, i casi studio hanno l'obiettivo di chiarire di che tipo sono i problemi legati alla riservatezza che il CAE si trova ad affrontare; come li affrontano; come questo influenza il ruolo dei rappresentanti sia a livello individuale che collettivo. I punti centrali della ricerca riguardano:

1. Quali sono le differenti pratiche di confidenzialità e di occultamento delle informazioni nei CAE?
2. Quali strategie di gestione i rappresentanti del CAE adottano al fine di trattare le informazioni confidenziali?
3. Come queste strategie di gestione influenzano il funzionamento del CAE e degli stessi rappresentanti dei lavoratori?

Questi casi studio hanno natura esplorativa. Per la prima volta, per quanto ne sappiamo, in questi casi viene esaminato in maniera dettagliata il tema della riservatezza nei CAE, attingendo alla letteratura sui CAE e al campo della psicologia del lavoro. Lo scopo della ricerca è, quindi, l'approccio al tema, usando un ampio quadro teorico di tipi di CAE e strategie di gestione, ma senza chiare ipotesi - almeno all'inizio - su come l'uno dovrebbe relazionarsi, o condurre, all'altro. A tal fine, sono stati selezionati quattro CAE con l'obiettivo di sviluppare punti di comparazione.

Tutte le aziende hanno una forte rappresentanza in Belgio e tre di questi hanno un CAE regolato dalla legislazione belga (A, B e D). Il quarto CAE è regolato dalla legislazione olandese (C). La selezione dei casi si conforma alle seguenti buone ragioni: due casi (A e C) sono stati selezionati perché sono noti per aver intrapreso in passato dibattiti piuttosto seri riguardo alla

confidenzialità; mentre il terzo (D) è stato selezionato per via delle buone pratiche in tema di informazione e consultazione. L'ultimo caso studio (B) è stato selezionato sulla base di considerazioni relative alla facilità di accesso.

In tutti i casi, i membri CAE e il coordinatore sindacale sono stati intervistati attraverso questionari semi-strutturati. Mentre i membri CAE sono stati in grado di fornire informazioni dirette sul loro CAE e sull'azienda, i coordinatori sindacali hanno manifestato una più ampia comprensione dei problemi relativi ad altri CAE (Eisenhardt 1989). Come risulta nella Tabella 1, sono state condotte in totale dieci interviste. La regola sul numero di interviste da condurre per le ricerche attendibili all'interno delle organizzazioni e dei luoghi di lavoro, come definito da Saunders e Townsend (2016), è di 15-60 intervistati, con possibili eccezioni. In questa ricerca, per esempio, l'obiettivo non è stato quello di generalizzare i risultati; l'attenzione è stata realmente incentrata sull'esplorazione dell'argomento sotto-ricercato, sottolineando alcune delle aree di interesse intorno ad esso.

Ogni intervista è durata tra i sessanta e i novanta minuti e ognuna di essa è stata registrata e poi trascritta. L'intervista guida è stata articolata in quattro sezioni: introduzione e indagine sulle funzioni del rappresentante e sul sistema di reporting al CAE; domande generali sul funzionamento del CAE; domande relative alla prevalenza e alla natura delle informazioni confidenziali; e indagine su buoni e cattivi esempi di come i rappresentanti dei lavoratori hanno reagito in relazione alle informazioni confidenziali.

Tabella 1 **I casi e gli intervistati**

	Settore	Intervistati	Posizione nel CAE
CAE A	Chimico	Coordinatore sindacale A Rappresentante lavoratore 1A Rappresentante datore 2A	Coordinatore sindacale Membro CAE Membro CAE ed già membro del Comitato ristretto
CAE B	Chimico	Coordinatore sindacale B Rappresentante lavoratore 1B Rappresentante datore 2B	Coordinatore sindacale Segretario del Comitato ristretto Vicepresidente del Comitato ristretto
CAE C	Alberghi e viaggi	Coordinatore sindacale C Rappresentante lavoratore 1C	Coordinatore sindacale Già membro CAE
CAE D	Chimico	Rappresentante lavoratore 1D Rappresentante lavoratore 2D	Membro CAE Segretario del Comitato ristretto

Accanto a questa fonte di informazione di tipo qualitativa, la presente pubblicazione approfondisce dati quantitativi provenienti dalla più ampia indagine condotta sinora sui rappresentanti dei CAE (De Spiegelaere e Jagodzinski 2019). L'indagine raccoglie circa 1.635 questionari somministrati a rappresentanti CAE (e rappresentanti CAE di Società Europea) di tutti i Paesi europei. Un coefficiente di ponderazione è stato usato al fine di correggere risposte sufficienti/insufficienti basato su tre variabili: (1) Paese d'origine; (2) settore di attività del CAE; (3) provenienza da CAE o da CAE di Società Europea dell'intervistato.

Nella ricerca sono state incluse tre affermazioni riguardo la riservatezza nel CAE e l'occultamento delle informazioni. I rappresentanti sono stati invitati ad indicare se d'accordo o non d'accordo con queste affermazioni usando una scala a 5 punti, a partire da 'totalmente d'accordo' a 'neutrale', fino a 'totalmente in disaccordo', oltre alla possibilità di indicare 'non lo so' oppure 'non pertinente'. Le affermazioni sono le seguenti:

- la direzione aziendale spesso si rifiuta di fornire informazioni sulla base della riservatezza
- spesso mi sento limitato nel discutere con i lavoratori che rappresento del lavoro svolto dal mio CAE, per via degli obblighi di riservatezza
- i rappresentanti dei lavoratori spesso contestano ciò che è qualificata come informazione confidenziale.

Sulla base della ricerca qualitativa, diverse ipotesi sono state sviluppate riguardo ai problemi legati alla riservatezza e ai particolari modelli che sono nati. Tali ipotesi sono state poi verificate con riferimento alla loro applicabilità al più ampio numero di rappresentanti di CAE e di CAE di Società Europea, usando dati provenienti dalla ricerca quantitativa.

Il resto di questa pubblicazione è strutturato come segue. Per prima cosa, i casi studio saranno discussi in relazione ad ogni argomento: informazione e consultazione; riservatezza e occultamento delle informazioni; e affrontando i requisiti della riservatezza con una visione improntata al miglioramento dell'attività del CAE. Attraverso la nostra analisi, è chiaro come, in alcuni casi, il Comitato ristretto ha avuto esperienze contrastanti concernenti l'informazione, la consultazione e la confidenzialità. Pertanto, laddove ci sono significative differenze tra le esperienze del CAE e quelle del Comitato ristretto, queste sono discusse separatamente. I dati sono considerati prima usando un metodo di analisi caso per caso, attraverso il quale possiamo analizzare, separatamente per ogni caso, informazione e consultazione, riservatezza e meccanismi di gestione. Secondariamente, i casi vengono comparati usando un metodo di analisi trasversale

(Eisenhardt 1989; Yin 1994) e ipotesi sviluppate. Dopo, i risultati della ricerca sono presentati e discussi in relazione alle conclusioni del caso studio. Infine, viene presentata una discussione e conclusione complessiva.

3. Analisi dei casi studio

3.1. Informazione e consultazione

Secondo Fitzgerald e Stirling (2004), esistono tre C che impediscono ai CAE di svolgere le funzioni al massimo del loro potenziale: la consultazione; la co-determinazione; e la confidenzialità. Focalizzandosi sull'ultima delle tre, gli autori sostengono che la direzione aziendale potrebbe esitare nel fornire informazioni sufficienti e tempestive per paura di infrangere le regole del mercato azionario. Eppure, nonostante la confidenzialità venga identificata come uno dei principali ostacoli al corretto funzionamento del CAE, scarsa attenzione è stata data alla questione nella letteratura delle relazioni industriali.

Secondo la Direttiva CAE Rifusa (2009/38/EC), l'informazione viene 'data nel modo, nel momento e con i contenuti appropriati per consentire ai rappresentanti dei lavoratori di realizzare una dettagliata valutazione del possibile impatto'. Successivamente, la consultazione dovrebbe avere luogo 'nel momento, nel modo e con quei contenuti tali da consentire ai rappresentanti dei lavoratori di esprimere un'opinione [...] circa le misure proposte'.

Se i CAE venissero informati e consultati conformemente alle definizioni della Direttiva Rifusa, la confidenzialità potrebbe essere considerata come esigenza legittima. Tuttavia, molti studi hanno dimostrato che i CAE non sono sempre (o lo sono raramente) informati e consultati in modo tempestivo e approfondito (GHK 2007; ICF 2016; Stoop 2004; Waddington 2011). Ciò significa che molti CAE non riescono ad essere pienamente coinvolti nel processo decisionale aziendale e rimangono, invece, ai margini.

Uno degli approcci più influenti riguardo al CAE efficace è la tipologia elaborata da Lecher e altri (2001). Viene effettuata una distinzione tra quattro tipi di CAE basati sulla misura con cui la direzione riconosce il CAE come organismo legittimo e sulla misura della logica di competizione e di coesione tra rappresentanti dei lavoratori di diversi Paesi. Questi differenti tipi di CAE sono elencati di seguito a partire dal più passivo fino al più attivo:

- (1) I CAE 'simbolici' esistono formalmente ma sono in realtà poco attivi. L'informazione fornita è minima e c'è poca o nessuna consultazione. La direzione aziendale ha maggiori facoltà mentre i membri del CAE hanno poca iniziativa nel miglioramento del funzionamento del comitato aziendale.
- (2) I CAE 'passivi' (o fonte di informazioni/fornitori di servizi) ottengono informazioni e sono coinvolti nella disseminazione delle stesse ai loro colleghi ma non c'è una reale consultazione. Tali CAE sono spesso caratterizzati da una forte presenza nazionale a guidare il processo di informazione e consultazione. Il CAE è infatti visto come destinato a servire i processi di informazione e consultazione a livello nazionale.
- (3) I CAE 'orientati alla realizzazione di un progetto' sono molto proattivi nell'organizzazione dei gruppi di lavoro e sono focalizzati sullo sviluppo di alcuni progetti il cui scopo è quello di migliorare l'informazione e la consultazione transnazionale. C'è un sufficiente scambio di informazioni ed una reale consultazione tra i lavoratori.
- (4) I CAE 'partecipativi' sono caratterizzati da un buon funzionamento della rappresentanza dei lavoratori e da una direzione aziendale che apprezza gli input dei dipendenti. Questi CAE tendono ad andare oltre ai meri requisiti legali previsti dalla Direttiva.

In sintesi, tali classificazioni sono basate sul livello di informazione, consultazione e partecipazione nel CAE. I CAE cosiddetti 'simbolici' ne rappresentano il più basso livello ed è per questo che sono considerati i meno efficaci dei quattro tipi. Al contrario, i CAE 'partecipativi' si collocano al livello più alto e consentono ai lavoratori una partecipazione ed un coinvolgimento indiretto.

Questi quattro tipi di CAE sono tutti dotati, in maniera differente, di quattro cosiddetti campi di interazione, interessanti per il nostro studio sulla confidenzialità. Essi riguardano le interazioni tra:

- (1) Il CAE e la direzione aziendale: tale campo di interazione si riferisce al grado con il quale la direzione vede il CAE come partner legittimo. Nel CAE 'simbolico' e in quello 'passivo' accade raramente. Di conseguenza, le informazioni fornite sono insufficienti e non c'è un reale processo di consultazione. Rispetto alla riservatezza, possiamo supporre che i primi due tipi di CAE contesteranno alle direzioni aziendali l'uso della confidenzialità per evitare di fornire le informazioni. Possiamo quindi parlare di un ingiustificato - o illegittimo

- uso della riservatezza. Quando le informazioni sono sufficienti (come per gli ultimi due tipi di CAE), la riservatezza può, quindi, essere usata ma può essere giustificata dalla natura potenzialmente dannosa delle informazioni.

- (2) Membri interni al CAE: questo secondo campo di interazioni si riferisce alle relazioni tra rappresentanti dei lavoratori. Esso può essere caratterizzato da un conflitto aperto o nascosto, da coesione, o dall'esistenza di un gruppo dominante di rappresentanti dei lavoratori. Nei casi di conflitto aperto (più presente nei CAE 'simbolici'), mantenere le informazioni come riservate può rappresentare motivo di contestazione per l'utilizzo di tali informazioni da parte di alcuni rappresentanti dei CAE, contro gli altri e alle proprie condizioni.
- (3) Il CAE e il livello nazionale: si riferisce alle comunicazioni tra il livello di rappresentanze dei lavoratori nazionale ed europeo. Tali relazioni possono essere costruttive o piuttosto inconsistenti. Riguardo alla confidenzialità, le solide relazioni tra questi livelli (così come presenti nei CAE 'partecipativi') possono rendere difficile, per i rappresentanti dei lavoratori, tenere le informazioni per sé stessi.
- (4) Il CAE e i sindacati: quest'ultimo campo di interazione concerne il ruolo del sindacato rispetto al CAE. Il supporto sindacale può abilitare i CAE a contestare l'uso ingiustificato della confidenzialità e migliorare la trasparenza. Dall'altro lato, potrebbe aumentare l'indisponibilità della direzione a rivelare informazioni sensibili in presenza di terze parti.

Tabella 2 **Informazioni extra sui casi**

	Anno di costituzione	Legislazione CAE	Accordo CAE	Grandezza del CAE	Riunioni/anno	Sede centrale
CAE A	2000	Belga	Accordo articolo 6	24 rappresentanti dei lavoratori	1 riunione/anno	USA
CAE B	2003	Belga	Accordo articolo 6	24 rappresentanti dei lavoratori	2 riunioni/anno	Belgio
CAE C	2014	Olandese	Accordo articolo 6	25 rappresentanti dei lavoratori	1 riunione/anno	USA
CAE D	1995	Belga	Accordo articolo 13	24 rappresentanti dei lavoratori	1 riunione/anno	Belgio

3.1.1. Comitato Aziendale Europeo A

Nella Tabella 2 vengono fornite ulteriori informazioni - come l'anno di costituzione, la grandezza del CAE, ecc. - per i differenti casi studio.

Come risulta dalla panoramica, il CAE A ha 24 rappresentanti dei lavoratori. Si riunisce una volta l'anno con possibilità di incontri straordinari. È stato costituito nel 2000 ed è ancora regolamentato nel funzionamento dal primo accordo. Giuridicamente, il CAE A rientra nelle ipotesi contemplate dall'Articolo 6 della Direttiva Europea 94/45/EC, il che significa che dovrebbe soddisfare pienamente i requisiti previsti dalla Direttiva. Questo CAE, con sede centrale negli Stati Uniti, è caratterizzato da informazioni tardive e nessuna consultazione. Esso ha rapporti con la direzione europea ma non con la direzione generale, la quale, diffidando dell'influenza che il CAE può avere, cerca di muoversi rigorosamente secondo legge:

'E' un'impresa rispettosa della legge. Ogni cosa passa attraverso gli avvocati, i quali fanno tutto ciò che è legalmente richiesto di fare, nient'altro, cercando di tenere tutto al minimo possibile'.
(Rappresentante dei lavoratori 2A)

Per quanto riguarda l'esercizio dei diritti di informazione e consultazione, gli intervistati hanno fornito un quadro piuttosto preoccupante. Spesso le informazioni arrivano solo poco prima che le decisioni prese vengano eseguite e la direzione riduce a pro forma l'esercizio del diritto alla consultazione:

La decisione è stata già presa. Tutte le ricerche sono state fatte da loro in segreto e solo all'ultimo momento veniamo informati. (...) Se diamo pareri, otteniamo sempre una spiegazione che è adattabile alla loro visione. (...) Alla fine, fanno solo quello che vogliono e non tengono in considerazione le nostre opinioni. (Rappresentante dei lavoratori 2A)

Nonostante le informazioni tardive e la consultazione inadeguata, i membri del CAE continuano ad impegnarsi per sfruttare al meglio l'organismo come strumento attivo, anche se si trovano ad affrontare seri ostacoli nel raggiungimento di posizioni condivise. Essi utilizzano dichiarazioni scritte per far rispettare il processo di consultazione. Il CAE è guidato da un coordinatore sindacale il cui ruolo è quello di stimolare i rappresentanti dei lavoratori ad avere un ruolo sempre più attivo mediante l'utilizzo di dichiarazioni scritte e cercando di migliorare la cooperazione all'interno del CAE. In questo modo, le informazioni locali vengono condivise anche internamente, aggirando le informazioni tardive ricevute dalla direzione. L'immagine complessiva è quella di un CAE 'passivo':

Cerchiamo di realizzarla [la consultazione] mediante dichiarazioni scritte (...) su quello che è stato detto durante la riunione. Si tratta

di un segnale alla direzione per dire "Guarda, questa è la nostra posizione rispetto ai punti che abbiamo discusso. E vogliamo che vengano prese in considerazione". Ma [la dichiarazione] è solo un segnale verso il livello locale affinché vengano da loro conosciuti gli argomenti da noi ritenuti importanti'. (Coordinatore A)

Il rappresentante dei lavoratori 2A è membro CAE e già membro del Comitato ristretto. Egli descrive il Comitato ristretto come un gruppo di lavoro il cui compito è quello di migliorare certi aspetti organizzativi del CAE ed ottenere un flusso di informazioni più fluido. A tal fine, il Comitato indica e mette in evidenza i diritti del CAE su certi argomenti. Tuttavia, il Comitato non riceve le informazioni prima del CAE.

3.1.2 Comitato Aziendale Europeo B

Il CAE B è composto da 24 membri. Si riunisce due volte l'anno ed ha un Comitato ristretto molto attivo che si riunisce almeno quattro volte l'anno. Il CAE è stato istituito nel 2003 e non è basato su nessun precedente accordo CAE. Così come il CAE A, anche questo CAE opera secondo l'accordo di cui all'Articolo 6. Il Comitato ristretto è composto da quattro membri di cui le stesse persone intervistate ne fanno parte. L'azienda ha il suo quartier generale in Belgio, dove si trovano anche i due membri Belgi del Comitato ristretto. Ciò consente loro di avere contatti stretti con la direzione generale, rappresentando questo un fattore determinante per poter svolgere un ruolo attivo all'interno del CAE, tipico del Comitato ristretto. In un certo senso, il CAE e il Comitato ristretto possono essere considerati due organismi, ciascuno con proprie logiche e modalità di funzionamento. Questo è il motivo per il quale li analizziamo separatamente.

Il funzionamento di questo CAE è analogo a quello del CAE A, sebbene non sia attivo come quest'ultimo. Le informazioni spesso arrivano in ritardo e c'è spazio per una reale consultazione, seppur limitata. Si tengono inoltre delle lunghe discussioni sul vero significato dei concetti di informazione e consultazione:

A quanto pare, la direzione ha una visione molto diversa. Cosa intendiamo per informazione? Essere informati prima di prendere una decisione. A quel punto, si può procedere con le consultazioni e vedere se ci sono soluzioni alternative possibili. (...) Ma cosa fa la direzione? L'informazione e la consultazione si svolgono nello stesso momento. (...) La decisione che hanno preso è già in procinto di essere eseguita'. (Rappresentante dei lavoratori 1B)

Il CAE cerca di fronteggiare questa situazione scrivendo i verbali delle riunioni, nei quali viene sintetizzata ogni cosa e comunicando queste informazioni al livello locale, nel tentativo di costringere la direzione ad un vero processo di consultazione. I membri, quindi, cercano di spingere il CAE a funzionare meglio, ma lo possono fare in maniera limitata. Il CAE B sembra che funzioni complessivamente in maniera simile al CAE A ma, nonostante ciò, possiamo definirlo come un CAE 'simbolico' perché spesso i membri ricevono le informazioni dopo che le decisioni sono state prese ed eseguite, mentre nel CAE A ricevono le informazioni dopo che le decisioni sono state prese ma prima che vengano poste in essere. Inoltre, il coordinatore sindacale del CAE B assume un ruolo meno attivo e di guida rispetto a quello del CAE A (e C), sebbene questo accada principalmente a causa dell'atteggiamento assertivo del Comitato ristretto nel CAE B. Anche l'attività del CAE B è influenzata dall'atteggiamento del Comitato ristretto di assumere il ruolo del CAE come potenziale partner attivo della direzione.

Il Comitato ristretto del CAE è un organismo attivo, anticipa gli eventi ed è assertivo nei confronti della direzione. L'informazione arriva spesso molto presto e ha natura sensibile. In questo modo, il Comitato ristretto viene effettivamente consultato. Il processo di consultazione si realizza abbastanza tempestivamente, al fine di prendere in considerazione il parere del Comitato stesso. Il Comitato è caratterizzato dalla presenza predominante dei due delegati Belgi, sebbene nessuno sia il presidente. Secondo il coordinatore sindacale, il Comitato ristretto tende ad assumere alcuni dei compiti attribuiti al CAE; esso è spesso consultato senza che il CAE venga coinvolto. I membri del Comitato ristretto cercano di tenere i membri del CAE aggiornati sulle loro attività, ma questo metodo non funziona sempre e senza intoppi, a causa della natura confidenziale delle informazioni che ricevono.

Pertanto, anche se il CAE è, in generale, di tipo 'simbolico', il Comitato ristretto è più un organismo 'orientato alla realizzazione di un progetto.

È un comitato ben funzionante, ricco di aspettative e particolarmente assertivo. Si incontrano con la direzione regolarmente e chiedono di ricevere le informazioni'. (Coordinatore sindacale B)

3.1.3. Comitato Aziendale Europeo C

Il CAE C ha 25 membri che si incontrano una volta l'anno; anche il Comitato ristretto si riunisce almeno una volta l'anno. Al contrario dei CAE A, B e D, esso è disciplinato dalla legislazione olandese ma, come il CAE A, l'azienda ha il suo quartier generale negli Stati Uniti. Il rappresentante dei lavoratori

intervistato ha appena lasciato il CAE. Il CAE C è stato istituito abbastanza recentemente, nel 2014, e quindi è regolato dall'accordo (che è un accordo Articolo 6).

Così come i CAE A e B, anche in questo caso le informazioni sono spesso condivise tardivamente e c'è poco spazio per la consultazione. La direzione tiene sotto controllo le riunioni: le richieste devono essere inviate per iscritto prima della riunione e sono considerate come 'altre questioni' nell'ordine del giorno. Le domande effettuate durante la riunione sono trattate appena. Come nel CAE A, i rappresentanti dei lavoratori credono che si tratti di un modo di fare 'americano'.

L'approccio della direzione è stato quello di riconoscere al CAE una posizione più passiva possibile. Al fine di tenere sotto controllo ogni cosa. (...) Basta chiedere un parere. Quale è il problema? (Coordinatore sindacale C)

I rappresentanti dei lavoratori hanno tentato di aggiornare il ruolo del CAE mettendo in discussione la direzione sulle informazioni date in ritardo e mediante la redazione di report sui più importanti temi sui quali i lavoratori locali dovrebbero essere informati. Il CAE ha anche istituito un forum online per condividere le informazioni a livello locale. Facendo ciò, si è cercato di accelerare la diffusione delle informazioni al fine di avere degli argomenti all'ordine del giorno e quindi permettere una consultazione maggiormente effettiva. Il CAE può, pertanto, essere qualificato come 'passivo'.

Recentemente, però, la situazione è cambiata e si è cominciato ad informare il CAE in maniera tempestiva e a consultarlo adeguatamente. Una delle possibili ragioni di questa novità è da ricercare in un cambio di direzione e nel ruolo più attivo assunto dal coordinatore sindacale, che è simile a quello del coordinatore all'interno del CAE A; egli svolge un ruolo attivo e di guida all'interno del CAE, e questo potrebbe essere uno dei motivi per i quali i delegati sono stati propriamente informati e consultati durante la più recente riunione del CAE. Questo potrebbe essere il primo segnale del passaggio verso un tipo di CAE 'orientato alla realizzazione di un progetto'.

Questa volta hanno assunto un approccio diverso. La direzione ci ha detto "Vedete, oggi procediamo con le informazioni, il prossimo mese ci sarà una seconda riunione dove risponderemo alle vostre domande e nel giro di due mesi si svolgerà il terzo incontro per ascoltare le vostre opinioni". (Coordinatore sindacale C)

3.1.4. Comitato Aziendale Europeo D

Il CAE D è il CAE di una multinazionale belga e ha 24 membri che si riuniscono una volta l'anno. Poiché è stato istituito nel 1995, il CAE D è regolamentato dall'accordo di cui all'Articolo 13, il che significa che, a differenza dei CAE precedentemente esaminati, non è tenuto al rispetto della Direttiva 94/45/EC. Questo tipo di accordi sono chiamati 'accordi volontari' (Blanpain 2002). Tuttavia, l'analisi degli accordi costitutivi dei CAE interessati non evidenzia significative differenze. Inoltre, l'accordo costitutivo del CAE D prevede condizioni più dettagliate, come obiettivi e mission del Comitato ristretto e il dovere dei rappresentanti dei lavoratori di informare i dipendenti. Altresì, il CAE D ha un Comitato ristretto simile a quello del CAE B, il quale è molto attivo e si riunisce una volta al mese. Il rappresentante dei lavoratori 2D occupa il ruolo di segretario nel Comitato ristretto. Al fine di realizzare una comparazione con il Comitato ristretto del CAE B, per l'azienda D il CAE e il Comitato ristretto sono analizzati separatamente.

In contrasto con le pratiche di informazione e consultazione degli altri CAE, il CAE D viene informato tempestivamente e vanta un'effettiva procedura di consultazione. In molti casi, la decisione è stata già presa, ma c'è ancora un sufficiente margine per il CAE per fare proposte. Gli intervistati hanno fornito un esempio di buone pratiche a seguito della comunicazione di una ristrutturazione:

Prima della riunione, abbiamo ricevuto un'informativa di 150 pagine. Solo dopo si è svolta la riunione; due giorni di discussione solo su questo argomento. Abbiamo ricevuto informazioni dettagliate su quello che intendono fare. Successivamente, abbiamo avuto tre mesi per la consultazione. Tre mesi dopo si è svolta la riunione plenaria e abbiamo dato il nostro feedback.' (Rappresentante dei lavoratori 2D)

Il CAE D è stato quindi informato abbastanza tempestivamente al fine di poter svolgere un'adeguata consultazione. La direzione ha ascoltato con attenzione l'opinione del CAE, sebbene entrambe le parti non siano sempre d'accordo e il dibattito può verificarsi. Nonostante alcune discussioni, il CAE e la direzione mantengono un rapporto aperto e trasparente.

Ci ascoltano con attenzione. Però non potrai mai cambiare una serie di decisioni. (...) Abbiamo una grande influenza e quindi possiamo anche aiutare la direzione. Talvolta prendono delle decisioni che, però, non vanno nella giusta direzione. Inoltre, siamo di grande aiuto nel fornire loro feedback su cosa i lavoratori ne pensano'. (Rappresentante dei lavoratori 2D)

In un altro esempio, la direzione ha posticipato la scadenza per l'esecuzione di una decisione al fine di consentire al CAE di aver un tempo sufficiente per la consultazione e per proporre soluzioni, a cui dare poi esecuzione.

In passato, tuttavia, non è sempre stato così. Col tempo, i processi di informazione e consultazione sono stati aggiornati specialmente attraverso il miglioramento della cooperazione con il Comitato ristretto. Il Comitato si riunisce una volta al mese e riceve più frequentemente informazioni aggiornate alla gestione quotidiana dell'azienda. Il CAE ha avuto come l'impressione che le informazioni restassero bloccate presso il Comitato ristretto. Adesso, le informazioni sono condivise tempestivamente e la direzione prende le consultazioni molto seriamente. Dopo che il Comitato ristretto conferisce con la direzione, viene organizzata una teleconferenza con i membri del CAE al fine di mantenerlo aggiornato.

Questo processo di comunicazione si sta evolvendo positivamente perché ora sappiamo molto di più (...) Prima di ciò, esso [il rapporto tra la direzione e il Comitato ristretto] era molto chiuso. Abbiamo avuto l'impressione che l'informazione passasse dalla direzione al Comitato ristretto ma che restasse lì. (...) Adesso abbiamo delle riunioni telefoniche mensili tra il Comitato ristretto e gli altri membri del CAE.' (Rappresentante dei lavoratori 1D)

Fino ad ora, non c'erano stati coordinatori sindacali presenti nel CAE. Ma, come affermato dal coordinatore sindacale per il CAE D, questo cambierà nel corso delle riunioni successive. Tuttavia, il CAE sembra essere uno strumento attivo: pubblica reports e presentazioni sul sistema di Intranet aziendale o altre piattaforme interne per le comunicazioni locali; le questioni concernenti particolari situazioni sono affrontate dai gruppi di lavoro e le informazioni locali sono condivise internamente tra i rappresentanti.

Quando l'azienda D decide di realizzare un'attività, tutti i siti produttivi coinvolti sono rappresentati da un gruppo di lavoro che si riunisce ogni due mesi. (...) I rappresentanti e la direzione si incontrano per fornire un aggiornamento sui problemi e talvolta discutere le possibili soluzioni'. (Rappresentante dei lavoratori 1D)

Pertanto, oltre al CAE è stato istituito un forum globale regolamentato da un accordo quadro globale per discutere su argomenti transnazionali ed extra europei. Di conseguenza, il CAE può essere definito come CAE 'orientato alla realizzazione di un progetto'.

È importante osservare che la solidarietà e il funzionamento interno tra i rappresentanti dei diversi Paesi, specialmente quelli senza una tradizione di dialogo sociale, potrebbe essere migliorata. Molti rappresentanti dei lavoratori sono solo coinvolti in casi relativi ai loro stabilimenti. Infatti, il rappresentante dei lavoratori 1D è convinto che il CAE D potrebbe essere più attivo di quanto non lo sia attualmente. Tuttavia, il CAE ha cercato di far fronte alla situazione organizzando un evento di team building una volta l'anno.

Nel Comitato ristretto, i processi di informazione e consultazione si svolgono ad un livello tale per cui non ci si limita soltanto ad informare e consultare il Comitato in maniera tempestiva, ma si cerca anche di elaborare delle soluzioni insieme alla direzione. Un esempio è stato dato dal rappresentante dei lavoratori 2D, il quale ha parlato di come i licenziamenti siano stati evitati attraverso l'individuazione di alternative come il pensionamento, l'avvicendamento delle mansioni o l'impiego presso altri siti produttivi.

In questa situazione abbiamo lavorato insieme alla direzione per cercare una soluzione'. (Rappresentante dei lavoratori 2D)

Il rapporto tra il Comitato ristretto e la direzione non è solo quello fondato sulla trasparenza, ma è quello fondato sulla fiducia reciproca. Inoltre, possiamo definire questo Comitato ristretto tra qualcosa del tipo 'orientato alla realizzazione di un progetto' e 'partecipativo'.

Nella tabella 3 sono elencati i CAE in base al tipo.

Tabella 3 **Tipo di CAE: informazione e consultazione**

	Informazione e consultazione	Coordinatore sindacale	CAE - direzione	Funzionamento interno CAE	Tipo di CAE
CAE A	Minima e tardiva	Ruolo attivo	Bassa fiducia	L'informazione è diffusa localmente attraverso report	Passivo/Fornitore di servizi
CAE B	Minima e tardiva	Ruolo passivo	Bassa fiducia	L'informazione è diffusa localmente attraverso report Il CR assume aspetti del CAE	CAE simbolico
CR B	Preventiva ed effettiva	Ruolo passivo	Alta fiducia	Attivo e risolutivo	Orientato ad un progetto
CAE C	Minima e tardiva	Ruolo attivo	Bassa fiducia	L'informazione è diffusa localmente attraverso report Forum online di comunicazione per i membri del CAE	Passivo/Fornitore di servizi
CAE D	Tempestiva ed effettiva	/	Alta fiducia	Intranet aziendale Gruppi di lavoro Mancanza di solidarietà	Orientato ad un progetto
CR D	Preventiva ed effettiva	/	Alta fiducia	Attivo nella comunicazione attraverso il CAE	Da orientato ad un progetto a partecipativo

3.2. Confidenzialità e l'occultamento delle informazioni

La confidenzialità può essere considerata sia da una prospettiva legale che pratica. Generalmente, le informazioni confidenziali possono essere concepite come informazioni non disponibili pubblicamente, e questo conferisce un vantaggio competitivo agli organismi di cui ne sono in possesso (Hannah e Robertson 2015). Questo implica, infatti, che l'accesso alle informazioni che presentano un certo livello di sensibilità è controllato o limitato.

Dal punto di vista legale, la confidenzialità è regolata dall'Articolo 8 della Direttiva CAE 2009/38/EC. Qui, viene fatta una distinzione tra la confidenzialità (vedi punto n. 1 della tabella qui sotto) e l'occultamento delle informazioni (punto n. 2). La confidenzialità si riferisce alle informazioni divulgate al CAE che non possono essere rivelate ai lavoratori; occultare le informazioni significa, per la direzione, trattenere delle informazioni che potrebbero seriamente danneggiare l'azienda, se fatte trapelare. La Direttiva non lascia spazio ai CAE di specificare e interpretare la nozione di confidenzialità nei loro rispettivi accordi costitutivi, e porta a significative variazioni nelle definizioni (Teissier 2016).

Box 1 Direttiva CAE 2009/38/EC: Articolo 8 sulle informazioni confidenziali

1. Gli Stati membri devono prevedere che i membri della delegazione speciale di negoziazione o dei Comitati Aziendali Europei e ogni esperto che li assiste non siano autorizzati a rivelare informazioni espressamente fornite loro in maniera confidenziale. [...]
2. Ogni Stato membro deve prevedere, in casi specifici e nel rispetto delle condizioni e dei limiti previsti dalla legislazione nazionale, che la direzione centrale situata nel proprio territorio non sia obbligata a trasmettere informazioni di natura tale, secondo criteri obiettivi, da nuocere seriamente il funzionamento delle imprese interessate o che potrebbero pregiudicarle.

Da un punto di vista pratico, dovremmo approcciarci alla confidenzialità chiedendoci quale è il livello di legittimità: l'uso dell'etichetta 'riservato' è giustificato o ingiustificato? Un CAE con un alto grado di confidenzialità potrebbe essere potenzialmente più performante di un CAE con un basso grado di confidenzialità, se ciò significa per la direzione informare e consultare preventivamente il CAE nei processi decisionali, trattandolo come partner interno o cooperativo. In questo caso, la confidenzialità sarebbe legittima. La distinzione tra confidenzialità legittima e illegittima è fondata su studi empirici circa l'esperienza dei rappresentanti dei lavoratori.

In termini più concreti, consideriamo legittima la confidenzialità quando le informazioni sono fornite tempestivamente ma hanno natura sensibile. In una situazione del genere, la direzione ha il diritto di considerare le informazioni come riservate. Esempi di informazioni confidenziali legittime possono essere i problemi personali, legati a fusioni e ristrutturazioni, alla regolamentazione dei mercati finanziari, le informazioni finanziarie, l'andamento dell'occupazione, il trasferimento della produzione, tagli, chiusure di stabilimenti, ecc. (Waddington 2003). Se l'uso legittimo della confidenzialità può condurre ad una informazione e consultazione preventiva del CAE, questo avrà potenzialmente un effetto positivo sulla propria attività.

Al contrario, riteniamo che la confidenzialità sia illegittima quando le informazioni sono divulgate tardi al CAE e/o non hanno natura sensibile. In questo caso, la direzione non ha il diritto di impedire che il CAE informi i lavoratori.

Questa differenziazione tra l'uso legittimo o illegittimo della confidenzialità mostra la stretta relazione tra la confidenzialità e la tempistica con cui si svolge l'informazione e la consultazione dei lavoratori. Tanto più sono le informazioni dettagliate e la tempestività della consultazione nel processo decisionale, maggiore può essere considerata la confidenzialità come requisito legittimo.

3.2.1. Comitato Aziendale Europeo A

Come è noto, nel CAE A la confidenzialità è imposta solo prima delle riunioni. Due settimane prima della riunione, i documenti necessari sono forniti ai rappresentanti con molte delle informazioni che dovrebbero essere trattate come riservate e non possono essere condivise. La confidenzialità delle informazioni può essere revocata con il permesso della direzione, oppure può venire meno il giorno dopo la riunione del CAE, ad eccezione di alcuni dati economico-finanziari di cui ne rimane vietata la diffusione. La confidenzialità precedente alla riunione è spesso percepita come ingiustificata poiché concerne tutte le informazioni, incluse quelle che non sono sensibili. Possiamo quindi parlare di un caso di 'confidenzialità illegittima'.

Il fatto che ci sia libero accesso a tutte le informazioni, almeno dopo la riunione, è ben accolto dai rappresentanti dei lavoratori, ma c'è, nonostante ciò, la sensazione che la direzione possa occultare informazioni al CAE. Le informazioni particolarmente significative sono condivise solo all'ultimo momento. Di conseguenza, il parere e le opinioni dei rappresentanti dei lavoratori non hanno più importanza, dal momento che la decisione è stata già presa.

In sintesi, prima della riunione, tutto può essere etichettato come confidenziale, anche se le informazioni sono poco sensibili; dopo la riunione, quasi nulla è riservato. Il problema della confidenzialità nel CAE A è, quindi, piuttosto ambiguo:

Il processo ideale sarebbe quello per cui noi riceviamo informazioni riservate e che possiamo avere un'influenza come CAE. Ma questo non è il caso. (...) Non abbiamo la fiducia della direzione per realizzare completamente questo processo (...) La fiducia dovrebbe proprio esserci, ma non c'è.' (Rappresentante dei lavoratori 2A)

All'ultimo momento, all'improvviso ricevi alcune informazioni. Se possono tenerle segrete, [l'informazione] viene davvero effettuata all'ultimo momento. Questo non sempre funziona. Ogni tanto girano delle voci in anticipo.' (Rappresentante dei lavoratori 1A)

Le caratteristiche della confidenzialità, qui si distinguono sulla base di tre differenti livelli: a livello del CAE; a livello del Comitato ristretto; a livello individuale.

A livello del CAE, il problema è legato principalmente all'occultamento delle informazioni da parte della direzione. L'informazione che il CAE riceve, spesso arriva dopo che la decisione è stata presa e, quindi, non può considerarsi come legittimamente riservata. Così, da un lato le informazioni sensibili sono occultate per essere rivelate al CAE solo all'ultimo momento. Dall'altro lato, tutte le informazioni che il CAE riceve sono identificate in maniera scorretta come riservate, riservatezza che possiamo definire come illegittima. Questo complica il ruolo dei rappresentanti dei lavoratori nel fornire pareri e opinioni sugli argomenti che vengono presentati dapprima al CAE, e alcune pratiche sono, perciò, spesso contestate dai membri del CAE:

Prima di ogni riunione, riceviamo delle slides con tutte le informazioni. A volte le slides contengono il termine "riservato" alla fine di ogni pagina. Allora diciamo: "Ok, ma queste non sono informazioni confidenziali, perché dicono questo invece?" L'unica risposta ricevuta è che si tratta di un copia e incolla. Queste sono pratiche che non dovrebbero essere ammesse'. (Rappresentante dei lavoratori 1B)

A livello del Comitato ristretto è principalmente il problema della confidenzialità (e quindi non di occultamento delle informazioni) a giocare un ruolo chiave. A differenza del CAE, la direzione condivide informazioni sensibili con il Comitato ristretto, chiedendo che rimangano riservate. Tuttavia, questo va contro i doveri dei membri del Comitato ristretto di condividere le informazioni dapprima con i membri del CAE e, successivamente, con i lavoratori. I membri del Comitato ristretto devono poi considerare attentamente quali informazioni dovrebbero o non dovrebbero condividere, soprattutto perché qualche volta sono consultati prima che i rappresentanti dei lavoratori del Paese coinvolto sia informato:

Noi [membri del Comitato ristretto] spesso abbiamo un grosso problema quando loro [la direzione] dicono: "Questo non lo potete condividere con nessuno". (...) Non lo possiamo comunicare, ma di fatto vorremmo dividerlo con tutti i membri. Tutti i 24-25 membri. Di conseguenza anche loro devo mantenerlo riservato. Questo è un esercizio difficile.' (Rappresentante dei lavoratori 2B)

Come possiamo definire questo tipo di confidenzialità? Da un lato, le informazioni che i membri del Comitato ricevono sono veramente sensibili e sono comunicate loro anticipatamente. Dall'altro lato, al Comitato ristretto non dovrebbe essere proibito di comunicare questo tipo di informazioni al CAE. Inoltre, definiamo questo tipo di confidenzialità come

legittima quando riguarda i lavoratori e illegittima quando riguarda altri membri del CAE.

Anche il rappresentante belga si è confrontato con il problema della confidenzialità a livello individuale. Loro sono posizionati vicino la direzione aziendale e una relazione di fiducia esiste tra i rappresentanti belgi e la direzione centrale belga, il che significa che possono tenere per sé le informazioni che non possono condividere nemmeno con il Comitato ristretto. Spesso chiedono di farlo ma, di nuovo, hanno bisogno di considerarne i vantaggi. In alcuni casi, i rappresentanti dei lavoratori cercano supporto e consiglio l'un l'altro:

Alcune cose sono piuttosto gravi. (...) È veramente una palla continuare a spingere sotto l'acqua. All'inizio è ok, ma dopo alcuni giorni si vuole tornare sulla superficie e i tuoi muscoli non possono trattenerli. Devi dirlo a qualcuno.' (Rappresentante dei lavoratori 2B)

I livelli di interazione tra il CAE e la direzione, e il CAE al suo interno, sono chiari: la direzione informa il CAE quando la decisione è pronta per essere messa in pratica; ma, dall'altro lato, informa e consulta pienamente il Comitato ristretto. Tuttavia, il Comitato ristretto sta assumendo il ruolo del CAE, il che conduce a delle relazioni ambigue all'interno del CAE. Questo può essere, in parte, spiegato dall'interazione tra il CAE e il sindacato, visto che il coordinatore sindacale del CAE B occupa un ruolo meno attivo dei coordinatori di altri CAE: egli non partecipa sempre alle riunioni, nonostante i rappresentanti dei lavoratori ne indichino il suo ruolo di guida e lo spiegano evidenziando l'atteggiamento assertivo del Comitato ristretto.

3.2.3. Comitato Aziendale Europeo C

Questo CAE ha a che fare con livelli piuttosto alti di confidenzialità. La direzione trasmette l'agenda e i documenti necessari un mese prima della riunione, ma tutte le informazioni devono rimanere riservate, come nel CAE A. A seguito della riunione, i rappresentanti sono tenuti a mantenere la riservatezza fino alla pubblicazione dei verbali, circa un mese dopo. I rappresentanti dei lavoratori affermano che, per alcune parti dell'informativa ricevuta, l'etichetta confidenziale è 'assurda'. Essi non hanno la sensazione che le informazioni che sono state date siano particolarmente sensibili e, in ogni caso, l'informazione tende ad arrivare molto tardi. Di conseguenza, possiamo definire questo tipo di confidenzialità come illegittima. Gli intervistati fanno riferimento ripetutamente all'approccio controllante assunto dalla direzione americana

quando provando a giustificare l'alto livello di occultamento delle informazioni e le informazioni vengono erroneamente etichettate come 'confidenziali'.

Ogni cosa era confidenziale. Abbiamo avuto delle restrizioni reali rispetto a quelle dell'accordo e abbiamo pensato: "Ok, adesso abbiamo un modus operandi realizzabile". E poi nella prima riunione del CAE sono venuti con un dossier di informazioni. Un dossier con tutti i documenti e le slides e una copertina dove è riportato: "Poiché questo dossier contiene informazioni riservate, tutte le informazioni dovrebbero essere considerate come confidenziali". Questo è stato, secondo la mia opinione, un altro modo per cercare di avere il 'controllo'. (Coordinatore sindacale C)

3.2.4. Comitato Aziendale Europeo D

Al contrario di quanto detto sulle pratiche della confidenzialità nei CAE A, B e C, i rappresentanti dei lavoratori nel CAE D si sono scontrati raramente con i problemi legati alla confidenzialità. L'immagine complessiva mostra un basso livello di confidenzialità, il significa che, durante la maggior parte delle riunioni, la direzione non richiede che le informazioni siano mantenute riservate. In generale, molte delle informazioni possono essere comunicate ai rappresentanti dei lavoratori locali dopo la riunione plenaria. Come menzionato nell'esempio di cui sopra, durante una ristrutturazione il CAE ha avuto tre mesi per formulare il proprio parere. In quel periodo, i membri del CAE sono stati anche in grado di discutere le informazioni e preparare il proprio feedback, congiuntamente ai rappresentanti dei lavoratori locali.

Tuttavia, alcune informazioni o situazioni sono particolarmente sensibili per essere rivelati direttamente a seguito della riunione. Su questi argomenti, viene invocata la riservatezza. Nell'esperienza del rappresentante dei lavoratori 1D, questi temi riservati comprendono principalmente i mercati azionari e le informazioni finanziarie, nonché i numeri della produzione. Inoltre, nel caso in cui il CAE riceva informazioni in anticipo (ad esempio ponendo delle domande) su cessioni, licenziamenti o fusioni, questi argomenti possono essere considerati confidenziali in questa fase iniziale, poiché potrebbero portare ad agitazioni tra i lavoratori. Potremmo definire alcune richieste di riservatezza come legittime nel momento in cui le informazioni presentano natura sensibile.

Quando chiedi: "Perché questo e perché quello", la direzione risponde: "Ok, ve lo diremo, ma dovete mantenere la calma". (Rappresentante dei lavoratori 1D)

I problemi legati alla confidenzialità per il Comitato ristretto sono, pertanto, simili a quelli per il CAE. Per eventi importanti come cessioni e fusioni, il Comitato ristretto è spesso informato una settimana prima del CAE, ma mai molto tempo prima. In alcuni casi, esso prova ad organizzare una riunione straordinaria il prima possibile. Per proposte che concernono un solo stabilimento, è anche il caso che il Comitato venga informato prima. L'occultamento delle informazioni da parte della direzione non è un'ipotesi che interessa il CAE D e il suo Comitato ristretto. Inoltre, poiché la direzione si fida dei membri del Comitato ristretto, le restrizioni non sono imposte nei confronti di coloro con cui discutono queste problematiche. Inoltre, il Comitato ristretto discute alcuni temi con gli attori sindacali. Se l'informazione è sensibile e non viene data significativamente prima che nel CAE, possiamo definire questo tipo di confidenzialità come legittima.

Loro [la direzione] non ci dice cosa discutere o cosa non discutere. Si fidano di noi. (...) Ma lo facciamo [discutere dei problemi con il sindacato] nel caso in cui sappiamo bene che manterranno [il sindacato] le informazioni confidenziali. (...) È necessario fidarsi delle persone con cui dialoghi. Altrimenti, non riceverai mai delle informazioni riservate' (Rappresentante dei lavoratori 2D)

3.2.5. Sintesi

In teoria, dovrebbe esserci un'alternanza tra dare informazioni tempestive (e quindi più sensibili) ed essere limitati nel compito di comunicarle, per via delle regole sulla confidenzialità. Quando vengono date informazioni non sensibili, la confidenzialità non dovrebbe essere un problema. Quando vengono date informazioni sensibili, la confidenzialità può svolgere un ruolo importante. Nel grafico 1, dove, dai risultati delle nostre interviste, ne viene presentata una tipologia, illustriamo questa alternanza usando due assi. L'asse verticale parte dal ricevere informazioni preventivamente, al riceverle in ritardo; mentre quello orizzontale va dall'essere vincolati alle restrizioni sulla confidenzialità al non essere vincolati. A questo punto, sono possibili quattro situazioni tipo:

Riquadro 1: confidenzialità legittima e informazione e consultazione tardive. Tale riquadro riflette la situazione in cui il CAE è informato solo una volta che la decisione è stata presa senza consultazione. In termini di riservatezza, è libero di parlare degli argomenti che non sono più considerati sensibili.

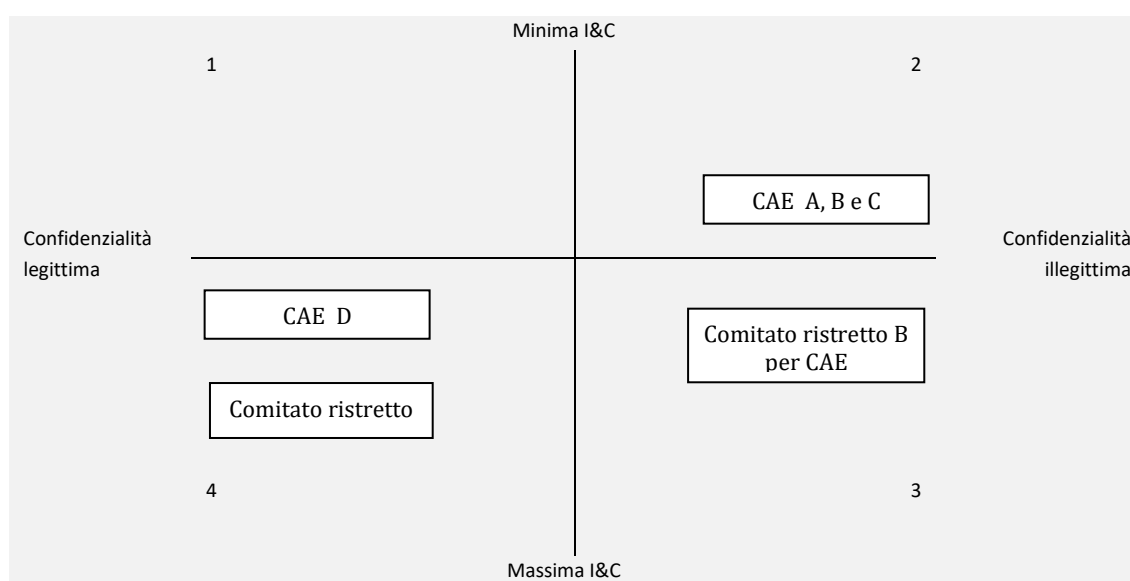
Riquadro 2: confidenzialità illegittima e informazione e consultazione tardive. Tale riquadro riflette la situazione in cui il CAE è informato

tardi rispetto alla decisione presa ma è ancora vincolato a non comunicare le informazioni ricevute. Questo quadrante, quindi, riflette un uso ingiustificato delle regole sulla confidenzialità da parte della direzione, così come quando le informazioni non sensibili sono trattate come sensibili.

Riquadro 3: confidenzialità illegittima e informazione e consultazione preventive. Tale riquadro mostra la situazione in cui il CAE è informato circa i progetti pianificati ed è adeguatamente consultato, ma c'è ancora un uso ingiustificato delle regole sulla confidenzialità. Questo può accadere quando le informazioni sono condivise solo con una selezione ristretta di membri CAE (il Comitato ristretto) oppure non possono essere condivise, per esempio, con altri membri del CAE, comitati aziendali, esperti e sindacalisti che supportano il CAE.

Riquadro 4: confidenzialità legittima e informazione e consultazione preventiva. Questo riquadro mostra la situazione in cui il CAE riceve informazioni preventive, è effettivamente consultato e le informazioni sono correttamente etichettate come confidenziali. I rappresentanti dei lavoratori hanno la possibilità di condividere le informazioni ma, in alcuni casi, viene chiesto loro di tenerle per sé fino a che non viene presa la decisione finale. Questo riquadro, quindi, rappresenta un uso giustificato delle regole della confidenzialità.

Grafico 1 **Informazione, consultazione e confidenzialità**



3.3. Gestione delle esigenze di confidenzialità

Di fronte alle informazioni riservate, i rappresentanti dei lavoratori e i CAE possono reagire in modi differenti: possono accertare la riservatezza e mantenere le informazioni segrete; possono contestare la natura riservata delle informazioni; oppure possono rivelare le informazioni, ignorando completamente la loro riservatezza. A seconda della reazione, gli effetti dell'informazione confidenziale potrà differire: se ad un CAE viene chiesto di tenere le informazioni segrete tutto il tempo, si possono sviluppare tensioni nel rapporto con i lavoratori che esso rappresenta; se rivela le informazioni, questo può compromettere il suo rapporto con la direzione (e probabilmente anche il lavoro dei rappresentanti dei lavoratori). Quindi, il modo con cui i rappresentanti dei lavoratori trattano le informazioni confidenziali può influenzare il loro lavoro di rappresentanti.

Uno sguardo alla letteratura su questo tema rivela che, per quanto concerne le attività del CAE, si tende a mentire sugli aspetti legali della confidenzialità, in particolare la Direttiva del 1994 e quella Rifusa del 2009. Tuttavia, non è stato trovato molto sulla confidenzialità a livello micro, ossia particolari casi di questioni legate alla confidenzialità e come i rappresentanti dei lavoratori le affrontano. Mentre la confidenzialità viene spesso citata come un problema per i CAE, c'è una ricerca che ha portato a maggiori dettagli. La tipologia di Lecher e altre letterature empiriche, ci danno un'idea generale su come i CAE potrebbero affrontare alcuni problemi riguardo alle informazioni confidenziali e quali questi problemi potrebbero essere. Tuttavia, non ci dice molto su come i rappresentanti dei lavoratori affrontano la confidenzialità.

Questo è il motivo per il quale ci rivolgiamo alla letteratura sulla psicologia del lavoro, dove sono state sviluppate diverse teorie su come gli individui reagiscono alle informazioni etichettate come confidenziali. De Dreu e altri (2001) distinguono, fra diverse strategie di gestione, quelle che possono essere adottate nell'affrontare una situazione confidenziale:

- 'problem solving' implica il prendere in considerazione gli obiettivi dell'altra parte al fine di arrivare ad una soluzione bonaria comune. Un esempio potrebbe essere la previsione di una scadenza dalla quale le informazioni confidenziali possono essere spese pubbliche e soddisfare i bisogni di entrambe le parti.
- 'accomodante' implica la realizzazione dei desideri di una parte. Potrebbe significare un CAE che accetta la previsione della confidenzialità imposta (giustamente o no) dalla direzione. Questo è molto comune quando una parte si aspetta che l'altra faccia qualcosa

in cambio: per esempio, i rappresentanti dei lavoratori si aspettano di ricevere informazioni sensibili dalla direzione in cambio del loro silenzio.

- 'evitante' implica lo stare lontano da situazioni che causano conflitti e discussioni su altre questioni. Il che significa che il CAE decide di non discutere proprio il problema.
- 'obbligante' implica un confronto diretto con l'altra parte al fine di imporre la propria visione. In questo caso, il CAE potrebbe contestare la natura riservata delle informazioni e chiedere la libertà di comunicarle.
- 'compromettente' implica la ricerca di concessioni reciproche per trovare soluzioni intermedie. Nel CAE, la direzione e i rappresentanti dei lavoratori potrebbero decidere che alcune informazioni non sono confidenziali e altre ritenerle, invece, riservate.

Il modo con cui i CAE e i singoli rappresentanti dei lavoratori fanno fronte alle informazioni confidenziali influenza evidentemente le loro performances individuali e collettive. Infatti, mantenere le informazioni segrete per i lavoratori (quindi scegliendo una strategia 'evitante' o 'accomodante') può causare un alto livello di stress tra i rappresentati CAE e il gruppo. Una strategia cosiddetta 'obbligante' ha, tuttavia, costi potenziali in termini di mobilitazione delle risorse e rischi di aprire conflitti con il datore di lavoro.

Diversi sono i fattori esterni che, probabilmente, influenzano la scelta della strategia. Per prima cosa, il supporto sindacale potrebbe stimolare i rappresentanti dei lavoratori ad adottare un atteggiamento più combattivo nei confronti della direzione. I sindacati potrebbero fornire ai rappresentanti dei pareri legali, consultazione e formazione al fine di occupare una posizione di forza nel CAE (Steiert 2001). Questo incoraggerebbe i rappresentanti dei lavoratori ad appoggiare una strategia 'obbligante' (Elgoibar e altri 2013). In effetti, i comitati aziendali che sperimentano un alto livello di supporto sindacale sembrano svolgere meglio le loro funzioni (Jirijahn e altri 2011).

In secondo luogo, anche la cultura delle relazioni industriali in determinati Paesi gioca un ruolo. Come le cose sono gestite nel Paese d'origine di un rappresentante dei lavoratori, influenzerà anche la strategia di gestione desiderata (Elgoibar e altri 2013). In alcuni Paesi i rappresentanti dei lavoratori potrebbero adottare delle strategie 'obbliganti' un po' conflittuali,

mentre i rappresentanti di altri Paesi non usano negoziare con la direzione. Determinare una singola coerente strategia, dunque, potrebbe essere un difficile esercizio per il CAE. Tuttavia, al fine di stabilire la sorte di CAE effettivo, descritto da Lecher e altri come 'partecipativo', il CAE necessita di sviluppare la propria identità collettiva (Stirling e Tully 2004).

Terzo, il livello di fiducia tra rappresentanti dei lavoratori e direzione è il fattore principale. Un grado stabilito di fiducia tra il CAE e la direzione induce alla cooperazione (Timming 2006) e quindi potrebbe motivare il ricorso ad una strategia collaborativa. Tuttavia, la mancanza di fiducia è spesso riconosciuta come un problema all'interno del CAE. Dunque, le strategie 'obbliganti' possono essere più efficaci. Nonostante l'assenza di fiducia all'interno di molti CAE, è possibile stabilire delle basi di fiducia a lungo termine tra la direzione e i singoli rappresentanti dei lavoratori. In questi casi, le informazioni sono spesso scambiate mediante strumenti informali, in via 'ufficiosa' e riservata (Eigoibar e altri 2013; Haunes e Allen 2001) - mentre una strategia 'obbligante' può, dunque, non essere adatta in questo tipo di situazioni.

3.3.1. Comitato Aziendale Europeo A

I rappresentanti dei lavoratori cercano di affrontare in diversi modi la situazione nella quale molte delle informazioni sono occultate e vengono fatte illegittime richieste di riservatezza prima riunione. Prima di tutto, essi cercano di aggirare la direzione e la fonte di informazioni a livello locale. Poiché molti rappresentanti dei lavoratori sono anche rappresentanti locali, essi comunicano quelle informazioni rilevanti a livello transnazionale. Questo li abilita ad essere informati sui piani aziendali anche prima di essere stati annunciati ufficialmente al CAE:

La presentazione che viene fatta ogni anno dalla direzione aziendale in realtà è possibile leggerla anche sulla rete intranet aziendale. Ma il contatto con i colleghi degli altri Paesi è molto importante. Perché imparerai molto e sarai in grado di conoscere attraverso le storie che raccontano. (...) Questo contatto reciproco è il più importante nel CAE' (Rappresentante di lavoratori 2A)

Oltre a questo, i rappresentanti cercano di ridurre la natura confidenziale delle informazioni pre-riunione, che percepiscono come ingiustificata. Questo viene fatto contestando direttamente alla direzione le richieste di riservatezza. Per esempio, quando il CAE non riceve i documenti richiesti in tempo, reagisce così:

Essi [i rappresentanti dei lavoratori] sono venuti alla riunione e hanno detto: "Se non abbiamo documenti o un'agenda, non abbiamo nulla di cui discutere", e hanno lasciato la stanza. L'azienda è rimasta sorpresa. Allora è iniziata la conversazione. Dopo circa 10 riunioni del Comitato ristretto, siamo stati d'accordo che tutti i documenti devono essere inviati almeno 15 giorni prima della riunione'. (Coordinatore sindacale A)

Ecco, il CAE ha chiaramente adottato una strategia 'obbligante', che dà priorità alla difesa dei propri interessi. Questo, a sua volta, conduce ad un compromesso tra le due parti. Alcune strategie sono difficili da mettere in pratica, tuttavia. I rappresentanti dei lavoratori dei Paesi con meno dipendenti, o chi non ha sindacalisti, anche individuati dalla direzione, spesso blocca alcune azioni, tendenti ad usare uno stile più 'evitante'. Il coordinatore sindacale ha suggerito più volte l'avvio di un'azione giudiziaria contro la direzione in casi di assenza di informazioni tempestive, ma questo è stato visto con incertezza ed un senso di riluttanza da alcuni membri del CAE.

Riguardo alle altre interazioni tra il CAE e la direzione, esiste anche una cooperazione interna tra i membri CAE. I membri cercano di impegnarsi in una forma di contatto più informale tra loro al fine di ottenere un migliore flusso di informazioni:

In questo modo riceviamo più informazioni e velocemente [attraverso i contatti informali tra membri]. (...) Siamo tutti allocati dappertutto (...) di conseguenza ognuno di noi viene a conoscenza di qualcosa. In questo modo, possiamo ottenere informazioni più velocemente'. (Rappresentante dei lavoratori 1A)

Tuttavia, il CAE è composto da rappresentanti con differente background e molti di loro non sono sindacalisti. C'è, quindi, una consistente diversità di opinioni su come rispondere. Le informazioni sono condivise liberamente all'interno del gruppo, ma lo sviluppo di un approccio comune è piuttosto difficile:

L'atmosfera è buona. Ma facendo il passo successivo "compiendo qualcosa contro la direzione" è difficile ed illogico, secondo alcuni. (...) Questa diversità ci impedisce di agire e la direzione usa questa cosa.' (Rappresentante dei lavoratori 1A)

Così come per la questione dell'interazione tra il CAE e i sindacati, il coordinatore sindacale gioca un ruolo importante. Nell'azienda, i

rappresentanti dei lavoratori descrivono il ruolo come attivo. Essa incoraggia il CAE a scrivere reports, investigare su casi di confidenzialità illegittima e considerare come gestire queste situazioni:

[Il coordinatore sindacale] ha cercato di incoraggiare il CAE di ricorrere al Tribunale belga al fine di sentir dichiarare che l'informazione e la consultazione a livello europeo non viene rispettata'. (Rappresentante dei lavoratori 1A)

In conclusione, il CAE A - come abbiamo già rilevato - è un CAE 'passivo' chiamato ad affrontare il significativo problema dell'occultamento delle informazioni da parte della direzione. Oltre a questo, c'è l'illegittima imposizione della riservatezza prima delle riunioni e quasi nessuna riservatezza dopo. Il CAE ha cercato di affrontare la situazione, ha messo in piedi dei network informativi alternativi ed informali, e ha contestato alla direzione l'erogazione tardiva delle informazioni. Queste strategie di gestione hanno avuto un effetto benefico sul funzionamento del CAE, ma hanno anche portato a delle discussioni interne che rivelano differenti visioni sulle successive azioni da intraprendere. Inoltre, alcune strategie non hanno comportato che al CAE venissero date più informazioni nel lungo periodo o che venissero date in anticipo.

3.3.2. Comitato Aziendale Europeo B

I rappresentanti dei lavoratori nel CAE B hanno provato a combattere i problemi legati alla riservatezza nel CAE, nel Comitato ristretto e a livello individuale. Il CAE ha cercato di contestare la natura illegittima della riservatezza delle informazioni fornite, aprendo ogni volta una discussione sulla questione. Questo è stato fatto al fine di raggiungere un compromesso, sempre sostenendo che, per alcune informazioni, possono accettare la confidenzialità. Quello dell'occultamento delle informazioni da parte della direzione, pertanto, è un problema piuttosto ampio e anche molto difficile da affrontare. La strategia 'compromettente'/'obbligante' ha prodotto alcuni effetti come quando, in recenti riunioni, la direzione è stata tendenzialmente più specifica su quali informazioni sono confidenziali invece di marchiare tutte le informazioni come tali.

A livello di Comitato ristretto, i meccanismi di gestione adottati dai membri sono molto complicati. Volendo ricevere informazioni tempestive e di qualità, essi si trovano a dover optare per una strategia 'accomodante': per la maggior parte, essi non contestano la natura confidenziale delle informazioni al fine di guadagnarsi la fiducia dell'azienda e garantendosi che saranno informati e consultati in futuro.

'Se diciamo che racconteremo ogni cosa ai nostri membri [nel CAE], loro smetteranno di informarci. (...) È una scelta davvero difficile (...) Normalmente abbiamo il diritto, e anche il dovere, di comunicare ogni cosa. Ma se lo facessimo, ogni volta non riceveremmo più informazioni e deciderebbero le loro cose senza più la nostra influenza'.
(Rappresentante dei lavoratori 1B)

In conclusione, il CAE B è un CAE 'simbolico' un po' inattivo, con un Comitato ristretto piuttosto attivo e 'orientato alla realizzazione di un progetto'. Il CAE si trova frequentemente a dover fronteggiare informazioni erroneamente identificate come confidenziali. Esso contesta attivamente la direzione su questo, e cerca di trovare il compromesso. Il Comitato ristretto, dall'altro lato, ha accesso ad informazioni così sensibili da non poter essere condivise. E questo va contro il loro dovere di informare i colleghi. Al fine di mantenere l'informazione e la consultazione preventive, il Comitato ristretto ha, pertanto, adottato una strategia 'accomodante'. Pur riuscendo a mantenere la fiducia sia del CAE che della direzione, questa situazione mette chiaramente a dura prova i singoli rappresentanti dei lavoratori nel Comitato ristretto.

3.3.3. Comitato Aziendale Europeo C

A differenza del CAE A, la confidenzialità pre-riunione è raramente contestata dal CAE C. Durante le riunioni, perciò, i rappresentati dei lavoratori spesso si trovano a contestare la natura confidenziale delle informazioni, ma non in maniera 'obbligante': essi discutono il problema con la direzione, cercando di raggiungere un compromesso al fine di accelerare il processo di rendicontazione ai lavoratori. Sovente, il compromesso è che solo alcune pagine e alcune informazioni dovrebbero restare confidenziali:

'In queste riunioni diciamo: "Perché vengono etichettate come confidenziali? Noi non vogliamo questo! I lavoratori possono venire a conoscenza di questo, vero?" Qualche volta loro [la direzione] rispondono dicendo: "Ok, questa parte può essere condivisa, ma quella no". (Rappresentante dei lavoratori 1C)

I rappresentanti dei lavoratori cercano anche di velocizzare il processo informativo mediante lo scambio di informazioni all'interno del CAE. Per far ciò, hanno creato un forum online dove possono comunicare, al fine di preparare le riunioni e condividere le informazioni locali, il quale può essere interessante per gli altri Paesi. Se si trovano a dover affrontare una

questione di carattere transnazionale, la inseriscono all'ordine del giorno per poi chiedere dettagli alla direzione. In questo modo, cercano di prevenire l'occultamento delle informazioni da parte della direzione fino a dopo che la decisione sia stata presa:

'Abbiamo un gruppo online con tutti i rappresentanti nel CAE. (...) Qualche volta un Paese dice: "Abbiamo ricevuto questa informazione. Voi l'avete già saputo? Non dovremmo parlare di questo?". Dopodiché cerchiamo di inserirlo all'ordine del giorno. (...) Riceviamo molte più informazioni tramite i colleghi degli altri Paesi. (...) Queste possono essere informazioni sensibili.' (Rappresentante dei lavoratori 1C)

Le strategie di gestione utilizzate, chiaramente influenzano il CAE e i singoli rappresentanti. La contestazione della natura confidenziale delle informazioni può aver contribuito al recente cambio di atteggiamento da parte della direzione, e il più utile processo di consultazione ha cominciato a prendere luogo. Allo stesso tempo, ha causato tanta frustrazione tra i rappresentanti dei lavoratori che sentono di aver giocato allo stesso gioco più e più volte:

'Hai come la sensazione che: "Abbiamo detto questo di nuovo? È già la terza riunione e (...) abbiamo detto loro alla scorsa riunione che non accettiamo quella cornice [che significa che tutte le informazioni sono confidenziali]". (...) È frustrante.' (Coordinatore sindacale C)

In questo CAE, il focus risiede anche nei livelli di interazione tra il CAE e la direzione, il CAE internamente, e tra il CAE e il sindacato. Come menzionato precedentemente, la direzione fornisce al CAE le informazioni individuate come confidenziali - ma questo avviene illegittimamente, a causa del ritardo e del contenuto non sensibile - e, in tutta risposta, i membri del CAE hanno cercato di rafforzare il network informale mediante la creazione di un forum online al fine di migliorare il flusso delle informazioni. Il ruolo del coordinatore sindacale è simile a quello del coordinatore nel CAE A; svolge nel CAE un ruolo attivo e di guida, e questo potrebbe essere uno dei motivi per i quali i membri sono stati correttamente informati e consultati nella recente riunione CAE.

In conclusione, il CAE C è un CAE 'passivo', ma con il potenziale di diventare in futuro più 'orientato alla realizzazione di un progetto'. Esso affronta i problemi delle informazioni tardive e della poca consultazione. I livelli di confidenzialità sono alti prima della riunione e rimangono tali per un po'. L'etichetta della confidenzialità è generalmente percepita come illegittima

e contestata dai rappresentanti dei lavoratori ma attraverso un approccio 'compromettente'. Questo aumenta l'efficacia del CAE ma anche la frustrazione a livello individuale. Tuttavia, alla luce della struttura cambiata nell'ultima riunione - con i rappresentanti dei lavoratori che ricevono informazioni tempestive ed un'adeguata consultazione - c'è speranza per un'evoluzione verso un tipo di CAE più attivo.

3.3.4. Comitato Aziendale Europeo D

Il CAE D normalmente non si scontra con significative problematiche legate alla confidenzialità e le informazioni sono legittimamente identificate come riservate perciò i rappresentanti dei lavoratori, generalmente, lo rispettano. Al contrario dei membri degli altri CAE, questi non contestano la natura confidenziale delle informazioni al fine di comunicare velocemente con i dipendenti. Essi usano una strategia 'accomodante' per essere consultati adeguatamente e perché, in molti casi, essi credono che la confidenzialità sia giustificata.

Anche i membri del Comitato ristretto usano la stessa strategia 'accomodante'. Su questioni importanti (quali cessioni, fusioni, ecc.), essi non divulgano informazioni confidenziali né ai dipendenti né al CAE, poiché quest'ultimo riceve le informazioni immediatamente dopo.

'Qualche volta veniamo [il Comitato ristretto] informati circa le cessioni dei piccoli siti produttivi. Veniamo informati una settimana prima. E poi diciamo: "Ok, manteniamo la riservatezza fino a nuovo ordine." (...) Ma questi argomenti riguardano l'intero CAE quindi poi organizziamo una riunione straordinaria.' (Rappresentante dei lavoratori 2D)

Nel momento in cui solo i membri del Comitato ristretto hanno le informazioni, essi provano ad individuare azioni e possibili soluzioni, stilano domande e fanno il primo passo nell'organizzazione di gruppi di lavoro al fine di prepararsi per la riunione del CAE e migliorare il processo di consultazione.

'Sappiamo che è riservato e lo manteniamo tale per noi, ma informalmente discutiamo gli steps successivi su come procedere: cosa possiamo fare per aiutare i lavoratori se sono preoccupati?' (Rappresentante dei lavoratori 2D)

Nel caso del CAE D, l'attenzione si concentra sulla interrelazione tra il CAE, il Comitato ristretto e la direzione. Il CAE e la direzione hanno una relazione

aperta e trasparente. Questa trasparenza deriva principalmente dalla relazione di fiducia che il Comitato ristretto ha stabilito con la direzione, e assicura di aver spinto anche il CAE in questa direzione. Come afferma il rappresentante dei lavoratori 2D: "La fiducia è la chiave della cooperazione". Costruita nei momenti critici, il Comitato ristretto (e il CAE) ha evidenziato la forza come uno strumento di consultazione.

'E in quel caso [un momento critico nell'azienda D] la direzione ha visto che i rappresentanti dei lavoratori sono più favorevoli all'azienda che ai rappresentanti dei lavoratori. Siamo ambasciatori dell'azienda. E questo porta ad una svolta enorme. Da questo momento in poi, abbiamo [la direzione e il CAE] lavorato veramente bene insieme.' (Rappresentante dei lavoratori 2D)

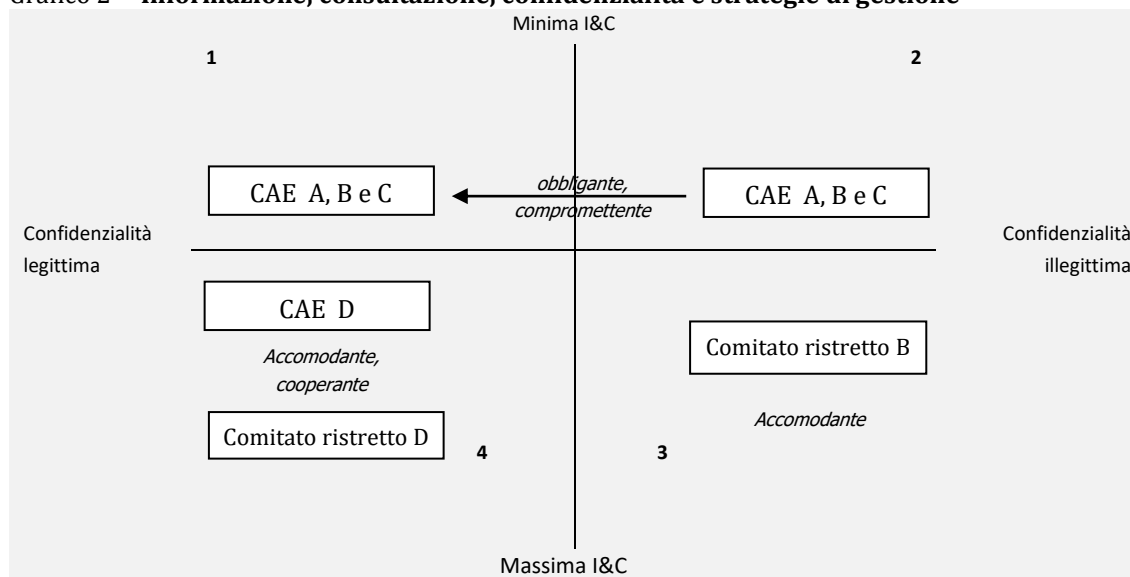
Forse la fiducia tra il Comitato ristretto e la direzione è ben costruita, ma a volte capita che il Comitato si discosti dalla propria strategia 'accomodante' poiché confida nella rivelazione di certe informazioni confidenziali da parte del sindacato.

'Loro [la direzione] non ci dicono cosa fare o cosa non discutere. Loro si fidano di noi. (...) Ma lo facciamo [discutere problemi con i sindacati] quando sappiamo che loro [i sindacati] manterranno la riservatezza. (...) C'è bisogno di fiducia tra le persone con cui parli. Altrimenti non riceverai mai informazioni confidenziali'. (Rappresentanti dei lavoratori 2D)

In conclusione, abbiamo definito il CAE D come un CAE 'orientato alla realizzazione di un progetto che riceve informazioni tempestivamente ed è adeguatamente consultato. Nonostante alcuni malfunzionamenti interni, come la mancanza di solidarietà, il CAE compie varie azioni per supportare la comunicazione locale. Fino a quando non ci si confronta con problemi maggiori di confidenzialità e le informazioni sono legittimamente identificate come confidenziali, i membri affrontano questa situazione in maniera 'accomodante'. Inoltre, il CAE è supportato da un attivo Comitato ristretto che condivide informazioni con il CAE organizzando teleconferenze. Il Comitato ristretto può essere situato tra un tipo di CAE 'orientato alla realizzazione di un progetto e un tipo di CAE 'partecipativo', dove la fiducia e la cooperazione sono ben stabilite. Questa è la linea che si cerca di estendere al più ampio numero di CAE.

3.3.5. Sintesi

Grafico 2 **Informazione, consultazione, confidenzialità e strategie di gestione**



Il grafico 2 mostra le strategie di gestione per ogni CAE e le implicazioni per ogni riquadro nel quale i CAE sono posizionati. I CAE A, B e C si adattano al riquadro 2, dove ricevono poche (e sicuramente non sensibili) informazioni ma sono ancora vincolati alle esigenze di confidenzialità. Essi gestiscono questa situazione attraverso un mix tra la strategia 'obbligante' e quella 'compromettente', come mezzo per una contestazione di successo delle esigenze di confidenzialità. Fronteggiando questa situazione in maniera 'attiva' (ovvero adottando le strategie 'obbligante' e 'compromettente'), i CAE A, B e C possono ridurre le esigenze di confidenzialità: Questo potrebbe essere considerato un miglioramento nel funzionamento del CAE e, in questo modo, i membri possono almeno parlare delle informazioni ricevute, nonostante arrivino in ritardo. Tuttavia, le strategie di gestione non hanno, sfortunatamente, spinto la direzione a condividere informazioni preventivamente e ad impegnarsi in un reale processo di consultazione.

Il Comitato ristretto del CAE B, inoltre, è collocato nel Riquadro 3 (informazione e consultazione preventive ma confidenzialità illegittima). Il CAE D e il suo Comitato ristretto sono situati nel Riquadro 4, dove, così come il Comitato ristretto nel CAE B, possono godere del massimo dell'informazione e della consultazione, con giustificate esigenze di confidenzialità. Entrambi gli organismi, sia nel caso D che il Comitato ristretto per il CAE B, gestiscono i problemi legati alla confidenzialità adottando una strategia 'accomodate'. Tuttavia, quale è la differenza tra i due casi se il CAE B ha avuto a che fare con illegittime esigenze di confidenzialità e il CAE D no?

4. Analisi trasversale e sviluppo di ipotesi

In questa sezione della pubblicazione confrontiamo i quattro casi studio secondo un'analisi incrociata. Per facilitare l'analisi, la Tabella 4 fornisce una sintesi dei quattro casi. Abbiamo sviluppato alcune ipotesi le quali verranno, nella prossima sezione, incrociate con i risultati della ricerca.

Come possiamo vedere dalla presentazione schematica dell'analisi nella Tabella 4, tre casi (A, B e C), incredibilmente, presentano gli stessi problemi del processo di informazione e consultazione. Questi tre CAE ricevono informazioni tardive e non sono veramente consultati sulle decisioni future. Qui, il Comitato ristretto del CAE B e nel caso D (sia CAE che Comitato ristretto) rappresentano eccezioni poiché hanno accesso ad informazioni tempestive e sono propriamente consultati.

Questi risultati (sfortunatamente) sono in linea con molti altri studi che hanno individuato lacune nei CAE (Pulignano e Turk 2016; Waddington 2011). In aggiunta, nei risultati della ricerca del 2018 già pubblicati, solo una minoranza dei rappresentanti CAE hanno affermato di aver ricevuto informazioni o sono stati consultati prima che siano state prese le decisioni su una determinata questione (De Spiegelaere e Jagodzinski 2019). Riguardo all'occultamento delle informazioni da parte della direzione, si può ipotizzare quanto segue:

Ipotesi 1a: molti rappresentanti di CAE sono d'accordo sul fatto che la direzione occulti loro le informazioni.

Ipotesi 1b: i membri del Comitato ristretto sono meno d'accordo sul fatto che la direzione occulti loro le informazioni.

Non solo molti CAE vengono informati molto in ritardo e non sono propriamente consultati, ma succede anche che la direzione etichetti molte informazioni come riservate; se le informazioni fossero fornite prima, la confidenzialità sarebbe accettata con più facilità. Tuttavia, nei casi A, B e C, la direzione applica le regole della confidenzialità praticamente a tutte le informazioni fornite fino alla data della riunione e, a volte, anche molto tempo dopo. Possiamo dunque proporre le seguenti ipotesi:

Ipotesi 2a: molti rappresentanti CAE sono d'accordo ad essere limitati nella discussione di determinati problemi per questioni di riservatezza.

Ipotesi 2b: i membri CAE che pensano che la direzione occulti informazioni, si sentiranno molto probabilmente anche limitati a parlare di determinate questioni all'interno del CAE per ragioni di confidenzialità.

I rappresentanti CAE che si sono trovati a dover fronteggiare esigenze di riservatezza percepite come illegittime, contestano alla direzione questi aspetti. E lo fanno cercando di raggiungere compromessi (in tutti e tre i casi) e, a volte, forzando le cose (ad esempio, uscendo dal CAE, come successo nel CAE A).

Ipotesi 3a: molti rappresentanti CAE contesteranno la direzione sulle informazioni che trattano con riservatezza.

Ipotesi 3b: i membri CAE, che si sentono limitati dalla direzione nella libertà di discutere sulle questioni del CAE, saranno molto probabilmente più disposti a contestare la direzione su quello che dovrebbe essere considerato come confidenziale.

Contestare la direzione sulla natura confidenziale delle informazioni, e cercare compromessi, produce qualche effetto positivo. Nei casi A, B e C ha concesso di limitare la confidenzialità ad un certo numero di documenti. Tuttavia, gli effetti a lungo termine non sono chiari. Nonostante sia regolarmente contestata alle riunioni annuali, la direzione non è disposta ad assumere un atteggiamento diverso e più aperto nel lungo periodo. Non l'ha nemmeno spinto a fornire informazioni prima e, pertanto, non è stato affrontato il problema dell'occultamento delle informazioni.

Il Comitato ristretto del CAE B e nel caso D si trovano in una situazione differente: essi ricevono informazioni tempestive e spesso sensibili e quindi, giustamente, identificate come confidenziali. Qui, i rappresentanti dei lavoratori affrontano la direzione in maniera 'accomodante' al fine di ottenere la loro fiducia. Tuttavia, il Comitato ristretto nel caso D prova anche a rafforzare il flusso di informazioni con il CAE organizzando mensilmente delle teleconferenze per assicurare un resoconto sufficiente ai membri CAE.

Tabella 4 **Risultati comparati dei casi studio**

	Tipo di CAE	Riservatezza	Occultamento di informazioni	Strategie di gestione vis à vis direzione
CAE A	Passivo/Fornitore di servizi	Riservatezza illegittima pre-riunione Riservatezza legittima post-riunione	Alto livello di occultamento di informazioni	Obbligante / compromettente
CAE B	Simbolico	Riservatezza illegittima	Alto livello di occultamento di informazioni	Compromettente
CR B	Orientato alla realizzazione di un progetto	Riservatezza legittima rispetto alla forza lavoro Riservatezza illegittima rispetto al CAE	Nessuno o basso livello di occultamento di informazioni	Accomodante
CAE C	Passivo/Fornitore di servizi	Riservatezza illegittima pre e post-riunione	Alto livello di occultamento di informazioni	Compromettente
CAE D	Orientato alla realizzazione di un progetto	Riservatezza legittima	Nessuno o basso livello di occultamento di informazioni	Accomodante
CR D	Orientato alla realizzazione di un progetto / Partecipativo	Riservatezza legittima sia nei confronti del CAE che della forza lavoro	Nessuno o basso livello di occultamento di informazioni	Accomodante

In questa ricerca, sono state portate avanti differenti pratiche concernenti l'informazione, la consultazione, la (legittimità della) confidenzialità, l'occultamento delle informazioni e le varie azioni su come gestirle. Tuttavia, quali sono le ragioni dell'esistenza di queste differenze della informazione, consultazione e, soprattutto, della confidenzialità? Come possiamo spiegare che i CAE A, B, e C hanno a che fare con informazioni tardive, minima consultazione e un ingiustificato uso della confidenzialità, mentre il Comitato ristretto del CAE B e nel caso studio D vengono informati in tempo, consultati propriamente e le informazioni sensibili vengono fornite secondo legittime regole di confidenzialità (per quanto riguarda la forza lavoro)?

Una spiegazione di questa contraddizione può essere individuata nel modo con cui i rappresentanti dei lavoratori interagiscono con la direzione, nelle strategie di gestione che adottano rispetto alla confidenzialità e nelle azioni che intraprendono rispetto all'informazione e alla consultazione. Huzzard e altri (2004) distingue due strategie sindacali, con cui i rappresentanti dei lavoratori possono operare interagendo con la direzione attraverso organismi come il CAE. La prima fra queste è la strategia del 'pugile', la quale indica il tradizionale approccio basato sul conflitto, usato dai sindacati; mentre la seconda, la strategia della 'danza', apparirebbe in contrasto rispetto a quella del 'pugile'. La strategia della 'danza' si concentra sui processi di cooperazione formale tra le parti, considerando

la direzione come partner, invece che come controparte. Questa partnership si basa sulla fiducia tra la direzione e i rappresentanti dei lavoratori (Haynes e Allen 2001; Van Klaveren e Sprenger 2005).

Analizzando i casi mediante l'utilizzo di questo quadro, possiamo dire che i CAE A, B e C tendono verso una strategia del 'pugile' avversaria, poiché hanno strategie di gestione piuttosto attive riguardo ai problemi legati alla riservatezza, inclusa quella 'obbligante' e quella 'compromettente'. Abbiamo visto, nel Grafico 2, che questa sorta di strategie attive potrebbero migliorare il funzionamento del CAE, portandolo dall'aver a che fare con illegittime richieste di confidenzialità, verso una posizione di confidenzialità legittima. Inoltre, questi CAE (casi A e C) sembrano operare internamente piuttosto bene, poiché condividono le informazioni tra loro per accelerarne il flusso.

Tra la direzione e i rappresentanti dei lavoratori del caso D, è stata usata una strategia della 'danza' basata sulla partnership. La direzione e il CAE, così come il Comitato ristretto, cercano di cooperare formalmente e favorire una relazione aperta e trasparente. I rappresentanti dei lavoratori gestiscono in maniera 'accomodante' le informazioni confidenziali e, pertanto, ricevono informazioni tempestive e un'adeguata consultazione. Questa strategia della 'danza' è costruita sulla base di forti relazioni di fiducia tra il Comitato ristretto del CAE D e la direzione. Al contrario del Comitato ristretto nel CAE B, il Comitato ristretto del CAE D non tende ad assumere il ruolo del CAE; invece, cerca di spingere il CAE verso questa strategia di partnership. Il Comitato ristretto cerca di fare questo, da un lato, attraverso un'azione di lobbying nei confronti della direzione, al fine di essere informati e consultati tempestivamente e, dall'altro lato, stimolando la cooperazione con i membri del CAE.

Questo potrebbe essere il caso dei membri CAE che, come nel CAE D, sono meno stimolati a prendere in considerazione una strategia del 'pugile' avversaria, come avviene negli altri CAE, dal momento che non sono presenti coordinatori sindacali.

Implementando la strategia della 'danza', il CAE sembra ricevere informazioni tempestive e un'adeguata consultazione. Il bisogno di cooperazione e fiducia, al fine di realizzare effettive procedure di informazione e consultazione, è stato affermato anche da altri (Kougiannou e altri 2019). Inoltre, la strategia della 'danza' basata sulla partnership potrebbe condurre verso un uso legittimo della confidenzialità in quanto la direzione affida al CAE informazioni tempestive e, quindi, sensibili. Questo potrebbe condurre ad un miglioramento delle funzioni dei CAE.

Sulla base di questo possibile sviluppo, abbiamo ipotizzato ulteriormente che la fiducia e un buon clima sociale sono strettamente correlati: (1) se le informazioni sono condivise; e (2) se i rappresentanti dei lavoratori possono liberamente comunicare le informazioni:

Ipotesi 4a: quei rappresentanti CAE che vedono il clima sociale nel CAE come ostile è più probabile che diranno che la direzione non vuole condividere le informazioni.

Ipotesi 4b: quei rappresentanti CAE che vedono il clima sociale nel CAE come ostile è più probabile che diranno di sentirsi limitati nel parlare di questioni legate al CAE a causa di problemi di confidenzialità.

Un fattore stimolante dell'attivo scenario di gestione, menzionato per i CAE A e C, è la presenza di un coordinatore sindacale esterno. Abbiamo già discusso su come il supporto sindacale può stimolare i rappresentanti dei lavoratori nell'adozione di un atteggiamento più combattivo nei confronti della direzione (Steiert 2001). Questo potrebbe incoraggiare i rappresentanti dei lavoratori ad inclinarsi verso una strategia 'obbligante'.

'Grazie alla formazione del nostro coordinatore sindacale, possiamo realizzare un CAE più attivo e questo è veramente importante. (...) Senza di lui non arriveremmo molto lontano, credo.' (Rappresentante dei lavoratori 1C)

'Ho avuto mandato di far sentire la voce del sindacato, ma anche di guidare il gruppo di rappresentanti dei lavoratori e assicurarmi che questo cooperi e, se necessario, che riceva pareri legali. Ma questo dipende dalla coerenza del gruppo. (...) Non sono collegato con l'azienda e quindi provo a fornire degli input su come lavorare su questo aspetto attingendo dalla mia esperienza in altri CAE.' (Coordinatore sindacale A)

Le interviste evidenziano che il forte ruolo di guida assunto dal coordinatore sindacale ha un impatto positivo sul funzionamento dei CAE. Per esempio, su richiesta dei coordinatori, i reports sono stati scritti autonomamente e indipendentemente dalla direzione, mentre i coordinatori hanno anche stimolato i CAE a reagire produttivamente alle dichiarazioni della direzione e al possibile abuso della riservatezza delle informazioni. Queste conclusioni sono in linea con i risultati degli studi pubblicati da Elgoibar e altri (2013), Steiert (2001) e Jirjahn e altri (2011) sul supporto sindacale. Abbiamo menzionato prima che il coordinatore

sindacale del CAE B ha assunto meno la posizione di guida faccia a faccia con la direzione a causa dell'atteggiamento attivo ed assertivo del Comitato ristretto, con il risultato che il CAE B è definito come più passivo degli altri CAE.

Ipotesi 5: quei rappresentanti CAE che hanno il supporto del coordinatore sindacale molto probabilmente contesteranno la direzione su quali informazioni sono confidenziali.

5. Spunti quantitativi dall'indagine nei CAE

In risposta alla serie di schemi osservati nei vari casi studio sono state sviluppate diverse ipotesi. Per valutare queste ipotesi useremo, nelle sezioni che seguono, i dati su larga scala provenienti da un'indagine tra i rappresentanti CAE. Ulteriori informazioni su questa indagine possono essere trovate nella recente pubblicazione intitolata 'Qualcuno ci può ascoltare? Panoramica di una ricerca del 2018 di rappresentanti CAE e di CAE di Società europea' (De Spiegelaere e Jagodzinski 2019). Gli schemi si basano sulle risposte date dai 1.635 intervistati provenienti da CAE e CAE di Società europea, presi in considerazione al fine di rispecchiare gli interessati sulla base del Paese di origine, del settore di attività e sulla base del ruolo attivo degli intervistati nel CAE o nel CAE di Società europea. In questa pubblicazione, come nel report iniziale, citeremo le opinioni di un campione di intervistati, ridimensionato per essere rappresentativo, nel senso che le percentuali si riferiscono a membri di CAE e di CAE di Società europea; non si riferiscono ai CAE (come organismi).

Come promemoria, riportiamo di seguito le nostre ipotesi:

- *H1a*: molti rappresentanti CAE sono d'accordo sul fatto che la direzione occulti loro informazioni.
- *H1b*: i membri del Comitato ristretto sono probabilmente meno d'accordo sul fatto che la direzione occulti loro le informazioni.
- *H2a*: molti rappresentanti CAE sono d'accordo nel sentirsi limitati nella discussione dei problemi a causa dei problemi legati alla riservatezza.
- *H2b*: i membri CAE che dicono che la direzione occulta informazioni si sentiranno molto probabilmente limitati nel parlare dei problemi del CAE a causa di questioni legate alla riservatezza.
- *H3a*: molti rappresentanti CAE contesteranno la direzione sulle informazioni da trattare come riservate.
- *H3b*: i membri CAE che si sentono limitati nel discutere dei problemi del CAE molto probabilmente contesteranno la direzione sulle informazioni che dovrebbero essere considerate come confidenziali.

- *H4a*: quei rappresentanti CAE che vedono il clima sociale all'interno del CAE come ostile diranno molto probabilmente che la direzione non vuole condividere informazioni.
- *H4b*: quei rappresentanti CAE che vedono il clima sociale all'interno del CAE come ostile diranno molto probabilmente di sentirsi limitati nel parlare dei problemi del CAE a causa di questioni legate alla riservatezza.
- *H5*: quei rappresentanti CAE che hanno il supporto del coordinatore sindacale molto probabilmente contesteranno la direzione sulle informazioni considerate come confidenziali.

Iniziamo osservando le risposte complessive dei rappresentanti CAE sui tre interrogativi legati a: (1) occultamento delle informazioni da parte della direzione; (2) i rappresentanti si sentono limitati a discutere i problemi del CAE per questioni di confidenzialità; e (3) i rappresentanti contestano la direzione su quali informazioni devono essere considerate confidenziali. I risultati di queste domande sono forniti dalla Tabella 5 e ci consentono di formulare le ipotesi 1a, 2a e 3a.

Abbiamo osservato che, in tre dei quattro casi studio, la direzione si rifiuta spesso di fornire informazioni sulla base della riservatezza e che molti rappresentanti si sono sentiti limitati nel discutere dei problemi del CAE per ragioni di confidenzialità. Osservando i risultati della ricerca in generale, abbiamo scoperto che il 39,4% dei rappresentanti CAE sono d'accordo (combinazione di 'totalmente d'accordo' e 'd'accordo') che la loro direzione occulti informazioni per ragioni di confidenzialità, mentre il 33,7% dei rappresentanti CAE sono d'accordo sul fatto di sentirsi limitati a discutere i problemi del CAE per ragioni di confidenzialità. In entrambi i casi, una percentuale considerevole di rappresentanti CAE (rispettivamente, il 23,6% e il 21,7%) adotta una posizione neutrale.

Sulla base di questi risultati, non possiamo confermare le ipotesi 1a o 2a, poiché molti rappresentanti CAE non sono d'accordo con quanto affermato, oppure rimangono neutrali. Ovviamente, dei quattro casi studio, due sono stati inseriti nel campione di casi sulla base dei problemi di confidenzialità presentati, e non necessariamente forniscono un'immagine rappresentativa della generalità degli interessati. Nonostante ciò, il 39,4% dei rappresentanti che dicono che la direzione occulta loro le informazioni è ancora il gruppo più considerevole.

Con riferimento all'ipotesi 3a, la situazione è molto più complessa. Qui possiamo osservare che il 45,9% dei rappresentanti sono d'accordo con il fatto di contestare spesso la direzione su quali informazioni considerare

confidenziali. Si tratta di un fatto eccezionale poiché mostra che metà dei membri CAE, a quanto pare, abbastanza spesso sente il bisogno di essere pubblicamente in disaccordo con la direzione su quali informazioni sono da considerare confidenziali.

Tabella 5 **Indagine: occultamento di informazioni, limiti nella discussione e contestazioni**

	Fortemente d'accordo	D'accordo	Neutrale	Non d'accordo	Fortemente in disaccordo	Non lo sa
La direzione si rifiuta spesso di fornire informazioni sulla base della confidenzialità	14,0%	25,4%	23,6%	26,2%	7,2%	3,6%
Spesso mi sento limitato a parlare del mio lavoro nel CAE ai lavoratori che rappresento per ragioni di confidenzialità	8,9%	24,8%	21,7%	29,6%	11,1%	3,9%
I rappresentanti dei lavoratori spesso contestano la direzione sulle informazioni riservate	12,3%	33,6%	27,1%	17,2%	4,5%	5,3%

Abbiamo osservato nei casi studio l'esistenza di differenze tra membri CAE 'normali' e i membri del Comitato ristretto e abbiamo comparato le loro risposte all'indagine nella Tabella 6. Questo ci ha consentito di formulare l'ipotesi 1b. La tabella distingue i risultati tra 'capiufficio', 'membri normali' e 'membri supplenti', con quelli che del gruppo 'capiufficio' fanno parte del CAE del Comitato ristretto, o che sono presidente o segretario del CAE. Sostanzialmente, di questi gruppi fanno parte tutti i membri CAE che hanno una funzione aggiuntiva all'interno del CAE. Il gruppo 'normale' si compone di tutti quei membri CAE che non hanno una funzione aggiuntiva, mentre il gruppo dei 'supplenti' comprende tutti i vice o membri sostitutivi.

Focalizzandoci dapprima sull'ipotesi in cui la direzione si rifiuta 'spesso' di condividere le informazioni, osserviamo che è più probabile che i membri supplenti siano d'accordo con questa affermazione. Possibilmente per via del fatto di essere distati dalle funzioni del CAE. Confrontando i capiufficio con i membri normali, lo schema non è molto chiaro. I capiufficio sembrano più in disaccordo rispetto ai membri normali (il 41,4% contro il 30,3%); eppure, allo stesso tempo, la percentuale di quelli che sono fortemente d'accordo con questa affermazione è leggermente più alta per i capiufficio (il 15,5% contro il 12,8%). Nell'ipotesi 2b viene affermato che i membri del Comitato ristretto sarebbero molto probabilmente meno d'accordo che la direzione rifiuti di condividere informazioni, ma questo può essere frustrante se le informazioni non sono imminenti. Non possiamo elaborare ipotesi sulla relazione tra le funzioni dei membri del CAE e (1) quelli che si sentono limitati nella discussione dei problemi del CAE; oppure (2) quelli che contrastano le scelte della direzione. Ciò nonostante, possiamo osservare alcuni schemi interessanti. In generale, i capiufficio assumono una posizione neutrale meno frequentemente che i membri normali e i

supplenti. Rispetto alla sensazione di sentirsi limitati nel parlare dei problemi, questo si traduce nel fatto che i capiufficio sono al tempo stesso sia molto spesso d'accordo con questa affermazione che molto spesso in disaccordo. E' la percentuale di chi è fortemente in disaccordo (il 15% contro l'8,8%) ad essere eccezionale. Rispetto alla questione della contestazione della direzione, le differenze sono chiaramente meno evidenziate ma seguono lo stesso trend.

Tabella 6 Occultamento, limiti e contestazioni - per funzione

	Fortemente d'accordo	D'accordo	Neutrale	Non d'accordo	Assolutamente in disaccordo	Non lo sa	chi-quadrato valore di probabilità
La direzione si rifiuta spesso di fornire informazioni per ragioni di riservatezza							<0.01
Totale	14%	25,4%	23,6%	26,2%	7,2%	3,6%	
Capiufficio	15,5%	20,9%	21,1%	33,2%	8,2%	1,1%	
Membri normali	12,8%	27,1%	25,8%	23,8%	6,5%	4,1%	
Membri supplenti	15,8%	34,8%	19,1%	13,8%	6,3%	10,3%	
Mi sento spesso limitato nella discussione circa il lavoro svolto dal CAE con i lavoratori che rappresento a causa di problemi legati alla riservatezza							<0.01
Totale	8,9%	24,8%	21,7%	29,6%	11,1%	3,9%	
Capiufficio	9,8%	26,8%	16,4%	30,7%	15,0%	1,2%	
Membri normali	8,2%	24,2%	24,8%	29,1%	8,8%	4,9%	
Membri supplenti	9,4%	22,8%	20,5%	27,0%	10,8%	9,4%	
I rappresentanti dei lavoratori contestano spesso la direzione su quali informazioni decidono di mantenere riservate							0.02
Totale	12,3%	33,6%	27,1%	17,2%	4,5%	5,3%	
Capiufficio	13,5%	38,0%	22,7%	18,5%	5,2%	2,1%	
Membri normali	12,0%	31,3%	30,0%	16,1%	4,1%	6,5%	
Membri supplenti	9,9%	31,4%	24,3%	20,0%	2,8%	11,5%	

Successivamente, ci soffermiamo sulle interrelazioni tra le tre questioni riguardanti la confidenzialità. Sulla base dei casi studio, abbiamo ipotizzato che: i membri CAE che pensano che la direzione occulti informazioni molto probabilmente si sentono limitati a parlare del lavoro svolto dal proprio CAE (2b); e che i membri CAE che si sentono limitati a parlare del lavoro svolto dal proprio CAE contesterà molto probabilmente la direzione sulle informazioni da mantenere riservate (3b).

A fini comparativi, abbiamo classificato le due gradazioni di accordo e le due gradazioni di disaccordo sulle varie questioni e abbiamo eliminato quelle con la risposta 'non lo sa'. I risultati sono forniti nella Tabella 7.

La Tabella mostra che, infatti, tra i rappresentanti che pensano che la direzione si rifiuti 'spesso' di fornire informazioni, oltre metà è d'accordo sul fatto di sentirsi limitato a discutere del lavoro svolto dal CAE, per ragioni di riservatezza. Per quelli che sono neutrali o non d'accordo rispetto al fatto che la direzione occulti le informazioni, meno di uno su quattro dice di sentirsi limitato a discutere del lavoro svolto dal CAE. Ovviamente, l'ipotesi 2b è confermata e, inoltre, quello che è stato osservato nei casi studio può essere osservato nella generalità degli interessati: l'occultamento delle informazioni, da parte della direzione, va di pari passo con le alte esigenze di confidenzialità e i membri CAE si sentono limitati nel discutere sul lavoro condotto dal proprio CAE. Tutto questo, infatti, è paradossale perché se la direzione fosse altamente selettiva circa le informazioni da condividere, ci si aspetterebbe che le informazioni condivise non siano da considerare in alcun modo riservate.

Anche l'ipotesi 3b è confermata poiché, quei rappresentanti che si sentono limitati a discutere sul lavoro del proprio CAE, è molto probabile che diranno di contestare la direzione su quali informazioni sono o non sono confidenziali (il 73,5% d'accordo contro il 40% di neutrali o in disaccordo). Inoltre, laddove la direzione occulti le informazioni, possiamo osservare la stessa relazione: i membri CAE che pensano che la direzione occulti loro informazioni sono molto probabilmente d'accordo a contestare la direzione su quelle informazioni considerate confidenziali (il 64,8% d'accordo contro il 42% o meno di neutrali e in disaccordo).

Tabella 7 **Interrelazioni**

	Limitati nella discussione			chi-quadrato valore di probabilità
Occultamento informazioni	D'accordo	Neutrale	Disaccordo	<0,01
D'accordo	51,1%	19,4%	29,6%	
Neutrale	23,4%	39,8%	36,8%	
Non d'accordo	24,1%	15,4%	60,5%	
	Contestazioni alla direzione			chi-quadrato valore di probabilità
Occultamento informazioni	D'accordo	Neutrale	Disaccordo	<0,01
D'accordo	64,8%	22,3%	12,9%	
Neutrale	41,6%	44,6%	13,8%	
Non d'accordo	33,5%	25,7%	40,8%	
	Contestazioni alla direzione			chi-quadrato valore di probabilità
Limitati nella discussione	D'accordo	Neutrale	Disaccordo	<0,01
D'accordo	73,5%	17,2%	9,3%	
Neutrale	39,5%	49,7%	10,8%	
Non d'accordo	31,8%	27,5%	40,7%	

Riguardo le contestazioni alla direzione, i casi studio riportano anche che la presenza del coordinatore sindacale gioca un ruolo importante (ipotesi 5). Per valutarlo, la Tabella 8 mostra le risposte al quesito 'contestazione', suddiviso tra quelli che hanno il coordinatore sindacale e quelli che non ce l'hanno. I risultati mostrano che i rappresentanti CAE che hanno il supporto del coordinatore sindacale sono (un po') molto probabilmente portati a dire di contestare 'spesso' la direzione sulle informazioni che sono riservate (il 48,7% tra quelli che hanno il coordinatore contro il 42% tra quelli che non ce l'hanno e il 41,5% di quelli che non sanno se ce l'hanno oppure no).

Tabella 8 **Presenza del coordinatore e contestazioni alla direzione**

	I rappresentanti dei lavoratori spesso contestano la direzione sulle informazioni confidenziali						chi-quadrato valore di probabilità
	Fortemente d'accordo	D'accordo	Neutrale	Non d'accordo	Fortemente in disaccordo	Non lo sa	
Coordinatore sindacale	13,6%	35,1%	24,6%	17,3%	5%	4,4%	0,03
No coordinatore sindacale	10,4%	31,5%	29,4%	20,3%	4,6%	3,8%	
Non lo sa	10,5%	31,0%	32,3%	13,7%	2,9%	9,6%	

Nei casi studio abbiamo osservato che contestare la direzione è una buona strategia per ridurre il prevalente livello di confidenzialità. Dopo che i membri contestano la direzione, sono generalmente più iberi di discutere sulle informazioni rivelate dal CAE. Tuttavia, è stato osservato che la contestazione attiva dei membri del CAE non è molto probabilmente incoraggiante ai fini della condivisione tempestiva delle informazioni da parte della direzione. Rispetto alla condivisione tempestiva, è sembrato che il complessivo clima sociale nel CAE sia veramente importante: laddove le relazioni sono considerate amicali e fiduciose è più probabile che i membri CAE ottengano informazioni complete e tempestive e si sentano più liberi di discutere le informazioni ricevute.

Per valutare il clima sociale all'interno di un'azienda, abbiamo chiesto ai rappresentanti CAE in quale misura essi sono d'accordo con la seguente affermazione: 'la relazione tra la direzione e i rappresentanti CAE può essere meglio descritta come ostile'. La distribuzione delle risposte è data nella Tabella 9. Da lì, possiamo chiaramente vedere che molti rappresentanti CAE non sono d'accordo o sono fortemente in disaccordo con questa affermazione, indicando che il clima non è ostile. Solo l'1,2% è fortemente d'accordo mentre il 5,9% è semplicemente d'accordo con l'affermazione.

Tabella 9 Clima sociale

La relazione tra la direzione e i rappresentanti dei lavoratori nel CAE può essere meglio descritta come ostile	
	Totale
Fortemente d'accordo	1,2%
D'accordo	5,9%
Neutrale	17,3%
Non d'accordo	49,1%
Fortemente in disaccordo	24,2%
Non lo sa	2,3%

Per valutare l'ipotesi 4a e 4b, possiamo esaminare la relazione tra questa variabile e le tre questioni legate alla confidenzialità. Per questo, abbiamo raggruppato gli intervistati sulla base di un ampio consenso, o ampio disaccordo, ed eliminato quelli che hanno detto 'non lo so'.

I risultati nella Tabella 10 infatti mostrano che c'è una solida relazione nella percezione dei rappresentanti CAE tra il clima sociale e come le informazioni confidenziali sono trattate. La maggior parte dei rappresentanti d'accordo sul fatto che la relazione sia ostile, è anche d'accordo che la direzione occulti loro le informazioni (il 72,4%). Di quelli che sono assolutamente in disaccordo con questa affermazione, la proporzione è del 24,3%. Questo conferma l'ipotesi 4a.

Una simile, ma meno discussa, relazione può essere osservata tra il clima sociale e i limiti percepiti nel discutere dei problemi del CAE per ragioni di confidenzialità. Comparata a quelli che sono d'accordo sul fatto che le relazioni non siano ostili, quelli che pensano che le reazioni siano ostili, si sentono probabilmente due volte limitati a discutere dei problemi del CAE (il 52,1% contro il 26,3%). Questa osservazione conferma l'ipotesi 4b.

Per completezza, abbiamo anche visto se il clima sociale è collegato al grado con cui i rappresentanti CAE contestano la direzione sulle informazioni considerate confidenziali. Lo schema è lo stesso ma leggermente diverso: dove c'è un clima ostile, i membri CAE contestano la direzione su cosa è confidenziale molto più che dove il clima non è ostile.

Tabella 10 **Clima sociale ed esigenze di confidenzialità**

	Occultamento informazioni			chi-quadrato valore di probabilità
Clima ostile?	D'accordo	Neutrale	Non d'accordo	<0.01
D'accordo	72,4%	7,6%	20,0%	
Neutrale	53,1%	28,8%	18,1%	
Non d'accordo	41,0%	25,6%	33,4%	
Fortemente in disaccordo	24,3%	20,6%	55,2%	
	Discussione limitata			chi-quadrato valore di probabilità
Clima ostile?	D'accordo	Neutrale	Non d'accordo	<0.01
D'accordo	52,1%	20,7%	27,3%	
Neutrale	45,1%	25,6%	29,3%	
Non d'accordo	33,4%	23,4%	43,2%	
Fortemente in disaccordo	26,3%	16,7%	57,1%	
	Contestazione alla direzione			chi-quadrato valore di probabilità
Clima ostile?	D'accordo	Neutrale	Non d'accordo	<0.01
D'accordo	61,9%	13,9%	24,2%	
Neutrale	56,2%	26,4%	17,4%	
Non d'accordo	50,6%	32,1%	17,4%	
Fortemente in disaccordo	37,2%	25,5%	37,3%	

Da un confronto tra questi spunti qualitativi e i dati quantitativi, possiamo concludere che solo quelle ipotesi riguardanti la distribuzione complessiva degli interessati non può essere confermata (1a, 2a e 3a). Ci si sarebbe potuti attendere questo risultato se avessimo usato uno schema semplice e selezionato di CAE. Tuttavia, i modelli osservati nei casi studio (vedi Tabella 4) sono stati confermati dal sondaggio. Nella prossima sezione, saranno discussi più dettagliatamente i risultati di entrambe le sezioni.

6. Riflessione e conclusione

Ogni rappresentante affronta il problema di cosa fare con le informazioni confidenziali. Tenerle per sé per garantirsi maggiori informazioni in futuro o condividerle con i membri ordinari per informarli e avere dagli stessi input su come procedere? Oppure, in alternativa, contestare la natura confidenziale delle informazioni così che possano essere condivise senza rischio? Ovviamente, il modo con cui i rappresentanti trattano le informazioni confidenziali (oppure non affrontano il problema) avrà un impatto sul loro lavoro. Nei CAE, un ulteriore livello di complessità può essere aggiunto date le differenti tradizioni e regolamentazioni nazionali del processo di informazione.

È interessante notare che il tema ha attirato solo poca attenzione nella letteratura dei CAE. Per tale ragione, in questa pubblicazione è stata presentata una serie di casi studio sul problema, basandosi sulla letteratura della psicologia del lavoro. Gli spunti che ne sono derivati sono stati usati per sviluppare delle ipotesi le quali, in un momento successivo, sono state verificate usando i risultati dell'indagine quantitativa.

Lo studio ha lo scopo di fornire spunti circa il tipo di problemi legati alla confidenzialità confrontando i CAE, come questi la gestiscono e come essa influenza il loro funzionamento.

Tre dei quattro casi studio (A, B e C) mostrano che, anche se la direzione condivide poche informazioni sensibili, le ritengono di natura confidenziale, limitando così le possibilità per i rappresentanti dei lavoratori nel CAE di comunicare con i lavoratori a livello nazionale. Questo è paradossale se consideriamo che la riservatezza è pensata quando la direzione condivide informazioni sensibili (e tempestive) con i membri CAE. Abbiamo definito questo tipo di confidenzialità come 'illegittima' che, in quanto prevalente, è stata confermata dall'analisi quantitativa.

Quando l'uso ingiustificato delle esigenze di riservatezza corrisponde alle strategie attive di gestione del CAE, esse sono, generalmente, più morbide. I CAE possono essere conflittuali (ad esempio quando rifiutano le riunioni)

oppure, in alternativa, possono impegnarsi nella ricerca di un compromesso. Questo spunto trova supporto sia nei casi studio che nei risultati dell'analisi della ricerca.

Le strategie attive di gestione abilitano i CAE a comunicare le informazioni più liberamente, ma non risolvono la maggior parte dei problemi affrontati dai rappresentanti nei tre CAE: informazioni tardive e/o occultamento di informazioni. In ognuno dei tre casi, il processo di informazione e consultazione può essere dichiarato chiuso dal momento in cui i CAE non sono né informati, né consultati tempestivamente: la direzione spesso cerca di mantenere per sé le informazioni sensibili fino a che la decisione non sia stata presa.

Nel caso del CAE D, il CAE è stato informato e consultato in maniera tempestiva e corretta. Nel caso del CAE B, il Comitato ristretto ha ricevuto le informazioni tempestivamente ed è stato consultato. Essi, inoltre, hanno ricevuto informazioni che, in accordo con essi, sono state giustamente segnalate come confidenziali. In entrambi i casi, i rappresentanti dei lavoratori hanno gestito la confidenzialità in maniera 'accomodante'. Tuttavia, la ragione per la quale il caso D è stato informato e consultato tempestivamente risiede nel fatto che il suo Comitato ristretto si è sforzato di stabilire una cooperazione formale tra la direzione e il CAE. Al contrario, il Comitato ristretto del CAE B non ha fatto questo sforzo. Questo spiega perché abbiamo definito il restante livello di confidenzialità del CAE D come legittimo, al contrario di quello, illegittimo, del Comitato ristretto del CAE B.

Nel caso D e nel Comitato ristretto del CAE B, il problema della fiducia spesso viene menzionato come una delle ragioni per le quali la direzione ha condiviso le informazioni tempestivamente (nel rispetto delle esigenze di riservatezza). Analizzando i dati della ricerca, possiamo vedere che, la relazione tra il fatto di avere relazioni non ostili, è strettamente correlato alla condivisione delle informazioni da parte della direzione e i rappresentanti dei lavoratori si sentono, quindi, molto più liberi di discutere i problemi riguardanti il CAE.

Traendo una conclusione dai dati quantitativi, possiamo dire che le strategie attive di gestione, come quelle 'obbliganti' e 'compromettenti', possono migliorare l'operatività del CAE ponendo attenzione sulla questione delle informazioni illegittimamente qualificate come confidenziali. Qui, i rappresentanti CAE dovrebbero essere incoraggiati a contestare attivamente la natura confidenziale di talune informazioni. Nonostante ciò, non sembra che questo stimoli la direzione a condividere

più informazioni. Per ridurre l'occultamento delle informazioni da parte della direzione, sembrano necessari dei cambiamenti fondamentali nella sua relazione con il CAE.

Mettendo insieme gli spunti provenienti dai dati qualitativi e quantitativi, abbiamo osservato che molte delle ipotesi che sono state formulate sulla base dei casi studio possono essere confermate dai risultati della ricerca. Solo le prime tre ipotesi testate (1a, 2a e 3a) non sono state confermate. Queste ipotesi, non a sorpresa, sono state correlate fino a quando qualcosa doveva accadere tra interessati. Nella valutazione complessiva della distribuzione tipica degli interessati, i casi studio (e i casi studio con dei chiari criteri di selezione) non sono un buon indicatore. Eppure, tutte le ipotesi sulle relazioni tra le variabili sono state confermate dalle conclusioni della ricerca.

Le principali conclusioni che emergono, sia dalle informazioni qualitative, che da quelle quantitative, possono essere sintetizzate come segue:

- la confidenzialità e l'occultamento delle informazioni sono argomenti che concernono una larga parte di rappresentanti CAE
- paradossalmente, l'occultamento delle informazioni va spesso insieme a stringenti esigenze di confidenzialità. Questo è in contrasto con il ragionamento dei decisori politici, secondo i quali le informazioni tempestive devono camminare di pari passo con le esigenze di confidenzialità, mentre le informazioni in ritardo richiedono minori esigenze di confidenzialità
- contestare la direzione su ciò che è confidenziale aiuta a limitare le esigenze di confidenzialità, ma non sembra provocare nella direzione l'erogazione di informazioni tempestive
- avere il supporto del coordinatore sindacale aiuta il CAE a contestare la direzione su quali informazioni sono confidenziali
- le informazioni in anticipo (e le basse esigenze di confidenzialità) vanno a braccetto con relazioni non conflittuali e basate sulla fiducia (le strategie di partnership) tra direzione e rappresentanti dei lavoratori.

La questione principale (per gli studi futuri) che emerge da questa pubblicazione è capire, sostanzialmente, in che condizioni e sotto quali circostanze può svilupparsi una relazione di fiducia e non ostilità tra datore

di lavoro e rappresentati dei lavoratori nel CAE. Per questo motivo, le future ricerche dovrebbero focalizzarsi sulle esperienze dei rappresentanti dei lavoratori provenienti da Paesi diversi dal Belgio. Abbiamo stabilito precedentemente che una delle condizioni per evolvere verso un CAE 'partecipativo' è creare un'identità collettiva. Tuttavia, affinché questo accada, i rappresentanti dei lavoratori di differenti Paesi e culture di relazioni industriali hanno bisogno di lavorare insieme al fine di elaborare una visione e una strategia chiara da cui operare come unica squadra (Stirling e Tully 2004). Quello che potrebbe essere interessante a questo riguardo è la comparazione tra le esperienze dei rappresentanti dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro, in particolare, quali aspetti i rappresentanti della direzione indicano come cruciali al fine di ottenere informazioni sostenibili e pratiche di consultazione, senza la presenza di limiti illegittimi di confidenzialità.

Abbiamo iniziato questa pubblicazione con la storia di un rappresentante dei lavoratori nel CAE che ha ricevuto informazioni in anticipo ed è stato adeguatamente consultato. Unitamente a stringenti regole di riservatezza. Le sue parole: 'Quello che succede in Europa rimane in Europa'. Anche se questo può significare che, di volta in volta, il rappresentante deve lottare per realizzare i propri compiti, esistono argomenti per difendere la stringente riservatezza, laddove le informazioni fornite sono tempestive e sensibili. Tuttavia, attraverso i casi studio, e da quello che abbiamo osservato nei dati di indagine, questa storia rappresenta l'eccezione rispetto alla regola. Nella maggior parte dei casi, i rappresentanti CAE che si sentono costretti dalle regole della riservatezza, non sono gli unici che ricevono informazioni tempestive. Di conseguenza, questo suggerisce che le regole di confidenzialità spesso vengono impiegate, non per consentire una reale consultazione (come dovrebbero), ma piuttosto per impedire al CAE di svolgere le proprie funzioni (come non dovrebbero).

Bibliografia

- De Dreu C.K.W., Evers A., Beersma B., Kluwer E.S. and Nauta A. (2001) A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace, *Journal of Organizational Behavior*, 22 (6), 645-668. <https://doi.org/10.1002/job.107>
- De Spiegelaere S. (2016) Too little, too late? Evaluating the European Works Councils Recast Directive, Report 138, Brussels, ETUI.
- De Spiegelaere S. and Jagodziński R. (2015) European Works Councils and SE Works Councils in 2015. Facts and figures, Brussels, ETUI.
- De Spiegelaere S. and Jagodziński R. (2016) The right and duty of European Works Councils to report back to the workforce: broad uptake, little specificity, Policy Brief. European Economic, Employment and Social Policy 2/216, Brussels, ETUI.
- De Spiegelaere S. and Jagodziński R. (2019) Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives, Brussels, ETUI.
- Eisenhardt K.M. (1989) Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Elgoibar P., Munduate L., Medina F.J. and Euwema M.C. (2013) Why are industrial relations in Spain competitive? Trust in management, union support and conflict behaviour in worker representatives, *Revista Internacional de Organizaciones*, 9, 145-168.
- ETUC (2017) For a modern European Works Council (EWC) directive in the digital era, ETUC Position Paper, Brussels, European Trade Union Confederation.
- Eurofound (2015) European Works Council developments before, during and after the crisis, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Fitzgerald I. and Stirling J. (2004) European Works Councils: pessimism of the intellect, optimism of the will?, London, Routledge.
- GHK (2007) A preparatory study for an impact assessment of the European Works Council Directive (No. VT/2007/098), European Commission. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2421&langId=en>
- Hammer T.H., Currall S.C. and Stern R.N. (1991) Worker representation on boards of directors: a study of competing roles, *Industrial and Labor Relations Review*, 44 (4), 661- 680. <https://doi.org/10.2307/2524455>
- Hannah D.R. and Robertson K. (2015) Why and how do employees break and bend confidential information protection rules?, *Journal of Management Studies*, 52 (3), 381-413 <https://doi.org/10.1111/joms.12120>
- Haynes P. and Allen M. (2001) Partnership as union strategy: a preliminary evaluation, *Employee Relations*, 23 (2), 164-193. <https://doi.org/10.1108/01425450110384697>

- Hoffmann A. (2006) The construction of solidarity in a German Central Works Council: implications for European Works Councils, PhD Thesis, Warwick, University of Warwick. <http://wrap.warwick.ac.uk/58483/>
- Huzzard T., Gregory D. and Scott R. (2004) Strategic unionism and partnership: boxing or dancing? 22nd Annual Labour Process Conference, 135-137.
- ICF (2016) Evaluation study on the implementation of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council, Brussels, European Commission. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/81577ef3-78ec-11e8-ac6a-01aa75ed71a1>
- Jirjahn U., Mohrenweiser J. and Backes-Gellner U. (2011) Works councils and learning: on the dynamic dimension of codetermination, KYKLOS, 64 (3), 427-447. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2011.00514.x>
- Kougiannou N.K., Dundon T. and Wilkinson A. (2019) Forming effective employee information and consultation: a five-stage trust and justice process, British Journal of Management. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12382>
- Lecher W., Platzer H.-W., Rb S. and Weiner K.-P. (2001) European Works Councils: development, types and networking, Aldershot, Ashgate.
- Pulignano V. and Turk J. (2016) European Works Councils on the move: management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue, Working Paper CeSO/CAAE/2016-1, Leuven, Centre for Sociological Research. <https://soc.kuleuven.be/ceso/wo/erlm/files/permewc-final-report-eng>
- Saunders M.N.K. and Townsend K. (2016) Reporting and justifying the number of interview participants in organization and workplace research, British Journal of Management, 27 (4), 836-852. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182>
- Steiert R. (2001) European Works Councils, World Works Councils and the liaison role of the trade unions: a test of international union policy, Transfer, 7 (1), 114-131.
- Stirling J. and Tully B. (2004) Power, process, and practice: communications in European Works Councils, European Journal of Industrial Relations, 10 (1), 73-89. <https://doi.org/10.1177/0959680104041193>
- Stoop S. (2004) 'Thriving on diversity' revisited, in Fitzgerald I. and Stirling J. (eds.) European Works Councils: pessimism of the intellect, optimism of the will?, London, Routledge, 48-61.
- Teissier C. (2016) Managing transnational employee representation: how to effectively address the challenge of European Works Councils. <http://manageworkscouncils.eu/>
- Telljohann V. (ed.) (2011) 18 European Works Council case studies, Bologna, Istituto per Il Lavoro.

- Timming A.R. (2006) The problem of identity and trust in European Works Councils, *Employee Relations*, 28 (1), 9-25.
<https://doi.org/10.1108/01425450610633037>
- Van Klaveren M. and Sprenger W. (2005) Boxing and dancing: Dutch trade union and works council experiences revisited, *AIAS Working Paper 40*, Amsterdam, University of Amsterdam.
- Waddington J. (2003) What do representatives think of the practices of European Works Councils? Views from six countries, *European Journal of Industrial Relations*, 9 (3), 303-325.
<https://doi.org/10.1177/09596801030093004>
- Waddington J. (2011) *European Works Councils: a transnational industrial relations institution in the making*, London, Routledge.
- Yin K.R. (1994) *Case study research: design and methods*, London, Sage.
- Ziltener P. and Gabathuler H. (2016) Swiss multinational companies and their European Works Councils: European voluntarism meets Swiss voluntarism, *European Journal of Industrial Relations*, 22 (4), 353-369.
<https://doi.org/10.1177/0959680115619715>

Tutti i link sono stati verificati al 31 marzo 2020.

Pubblicazioni ETUI

Pushing the limits: the European Central Bank's role in restoring sustainable growth

Working Paper 2020.01

Jörg Bibow

Towards a progressive EMU fiscal governance

Working Paper 2019.13

Nacho Álvarez, e altri

Digital labour in central and eastern Europe: evidence from the ETUI Internet and Platform Work Survey

Working Paper 2019.12

Agnieszka Piasna e Jan Drahokoupil

She works hard for the money: tackling low pay in sectors dominated by women – evidence from health and social care

Working Paper 2019.11

Torsten Müller

The platform economy and social law: key issues in comparative perspective

Working Paper 2019.10 (EN, FR)

Isabelle Daugareilh, Christophe Degryse e Philippe Pochet

Legislative implementation of European social partner agreements: challenges and debates

Working Paper 2019.09 (EN, FR)

Jean-Paul Tricart

Socialising the European Semester? Measuring Member States' implementation of country-specific recommendations in the social policy field

Working Paper 2019.08

Rayan Al-Kadi e Stefan Clauwaert

Convergence to fair wage growth? Evidence from European countries on the link between productivity and real compensation growth, 1970–2017

Working Paper 2019.07

Sotiria Theodoropoulou

Le pubblicazioni possono essere scaricate gratuitamente dal sito.

Visita la pagina: www.etui.org/publications

**Sindnova - Istituto per lo studio
dell'innovazione, delle trasformazioni
produttive e del lavoro**

via Tagliamento, 9
00198 Roma
Italia

+39 (0)6 49 10 87
info@sinndova.eu
www.sindnova.eu